



Plano Estratégico de Comunicação para uma PME Portuguesa – Diamantino Coelho & Filho S.A.

Ana Sofia Ferreira Vicente Coelho

Orientadora: Professora Doutora Sónia Pedro Sebastião

Co-orientadora: Professora Doutora Patrícia Jardim da Palma

Trabalho de projecto para obtenção de grau de Mestre
Em Comunicação Social, vertente Comunicação Estratégica

Lisboa
2015

Plano Estratégico de Comunicação para uma PME Portuguesa – Diamantino Coelho & Filho S.A.

Ana Sofia Ferreira Vicente Coelho

Orientadora: Professora Doutora Sónia Pedro Sebastião

Co-orientadora: Professora Doutora Patrícia Jardim da Palma

Trabalho de projecto para obtenção de grau de Mestre
Em Comunicação Social, vertente Comunicação Estratégica

Introdução	7
Capítulo 1. Nota Metodológica	10
Capítulo 2. A Comunicação Estratégica e a Diamantino Coelho & Filho	14
2.1. <i>Comunicação Organizacional – Comunicação Interna e Comunicação Externa</i>	14
2.2. <i>Comunicação Estratégica no âmbito das organizações</i>	16
2.3. <i>Planeamento da Comunicação – operacionalização e pertinência no desenvolvimento do Plano de Comunicação</i>	18
2.4. <i>Comunicação de Marketing – Técnicas de Comunicação</i>	21
2.4.1. <i>Publicidade e Patrocínio</i>	21
2.4.2. <i>Relações Públicas e Força de Vendas</i>	23
2.4.3. <i>Marketing Directo</i>	25
2.4.4. <i>Merchandising e Promoção de Vendas</i>	27
2.4.5. <i>Comunicação Digital e Social Media</i>	27
2.5. <i>Empreendedorismo – Diamantino Coelho & Filho enquanto organização empreendedora</i>	29
Capítulo 3. Plano Estratégico de Comunicação.....	32
3.1. <i>Análise Macroambiental: dimensões económica, política e social.....</i>	32
3.2. <i>Análise Microambiental</i>	34
3.2.1. <i>Apresentação da Empresa Diamantino Coelho & Filho</i>	34
3.2.2. <i>Análise dos Recursos da Empresa</i>	36
3.2.3. <i>Análise do contexto real de trabalho da DC&F</i>	40
3.2.4. <i>Análise do mercado de actuação empresarial</i>	42
3.2.5. <i>Análise do produto/serviço</i>	44
3.2.6. <i>Análise dos públicos estratégicos da DC&F</i>	47
3.2.7. <i>Análise da Concorrência.....</i>	50
3.3. <i>Análise do Histórico de Comunicação.....</i>	53
3.4. <i>Análise SWOT.....</i>	55
3.5. <i>Definição dos objectivos da comunicação</i>	57
3.5.1. <i>Público-alvo da comunicação</i>	57
3.5.2. <i>Prazos, Orçamentos e Recursos</i>	58
3.6. <i>Acções e implementação.....</i>	58
3.7. <i>Avaliação dos resultados obtidos</i>	64
3.7.1. <i>Comunicação Digital</i>	64
3.7.2. <i>Relações Públicas e Força de Vendas</i>	93
3.7.3. <i>Patrocínios</i>	103
3.7.4. <i>Publicidade.....</i>	105
3.7.5. <i>Síntese da Avaliação.....</i>	108
Conclusões	110
Bibliografia	116

Anexos	121
<i>Figura 1: Estrutura do inquérito por questionário aplicado aos clientes/fornecedores parceiros da DC&F.....</i>	<i>121</i>
<i>Figura 2: “Fãs” da página de facebook da DC&F por país.</i>	<i>122</i>
<i>Figura 3: “Fãs” da página de facebook da DC&F por cidade.</i>	<i>123</i>
<i>Figura 4: Idioma dos “fãs” da página de facebook da DC&F.....</i>	<i>124</i>
<i>Figura 5: Caracterização geográfica por países dos utilizadores da página web da DCF.....</i>	<i>125</i>
<i>Figura 6: Fluxo de comportamento dos utilizadores da página web da DC&F, por página de destino.</i>	<i>126</i>
<i>Figura 7: Folheto DC&F.....</i>	<i>127</i>

Resumo: Este Projecto de Investigação visa desenvolver um Plano Estratégico de Comunicação adaptado às necessidades e aspirações de uma PME Portuguesa - *Diamantino Coelho & Filho, S.A. (DC&F)*, através da utilização de técnicas de comunicação, tais como: as Relações Públicas, Publicidade, Promoção de Vendas, Venda Pessoal, Comunicação Digital, entre outras. Recorre-se ao Estudo de Caso, usando técnicas de recolha de dados, tais como: a pesquisa bibliográfica, a análise documental e a observação participante. O Plano de Comunicação desenvolvido foi aplicado durante os meses de Fevereiro, Março e Abril de 2015. Após o término do período de execução do plano, procedeu-se à avaliação dos resultados obtidos e à identificação dos problemas encontrados, delineando um Plano Estratégico de Comunicação reajustado, que irá ser utilizado no futuro.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica; Planeamento da Comunicação; Técnicas de Comunicação; Empreendedorismo.

Abstract: This research project aims to develop a Strategic Communication Plan tailored to the needs and aspirations for Portuguese SME – *Diamantino Coelho & Filho, S.A.* (DC&F), through the use of communication techniques such as Public Relations, Publicity, Sales Promotion, Personal Branding, WebMarketing, among others. We resort to the case study, using techniques of data collection such as literature search, document analysis and participant observation. The Strategic Plan of Communication was applied during the months of February, March and April 2015. After the implementation, we proceeded to the evaluation of the results and to the identification of the main problems founded, resulting in the development of readjusted Strategic Plan of Communication, to be used in the future.

Key-words: Strategic Communication; Communication Planning; Communication Techniques; Entrepreneurship.

Introdução

As Pequenas e Médias Empresas em Portugal representam 99,9% do número de empresas total, 78,5% do pessoal ao serviço e 58,8% do volume de negócios (INE, 2012, p. 15), sendo que nem sempre estas empresas integram departamentos e profissionais de Marketing e Comunicação, descurando as suas estratégias de comunicação e a sua operacionalização. Assim, torna-se relevante a integração de estratégias e ferramentas de comunicação adequadas à organização para promover o potencial e a marca em questão, neste caso, da empresa *Diamantino Coelho & Filho* (DC&F).

Consequentemente, o presente projecto contempla a Comunicação como uma técnica fundamental para as organizações, quer a nível externo como interno. Aborda a comunicação organizacional e a sua importância, defendendo que deve ser idealmente estratégica, devidamente alinhada com a estratégia de marketing e objectivos organizacionais da empresa. Como tal, a Comunicação Organizacional e a Comunicação Estratégica são dois conceitos-chave deste trabalho, que surgem como resposta às lacunas encontradas na estratégia comunicacional da DC&F e que têm como objectivo auxiliar a DC&F na persecução dos seus objectivos organizacionais.

A par destes, assumem-se igualmente fulcrais o Planeamento de Comunicação e as diferentes Técnicas de Comunicação, desde a Publicidade, Relações Públicas, *Merchandising*, *Marketing* Directo, entre outras, cujas particularidades devem ser compreendidas para uma adequação eficiente à realidade da empresa que as utiliza. Como último conceito-chave deste trabalho, surge o Empreendedorismo, com a respectiva conceptualização e posterior exploração da relação existente com a empresa em estudo, com o objectivo de explicar o porquê da DC&F se assumir como uma organização empreendedora.

Desta forma, estes conceitos servem de suporte teórico para o cumprimento do objectivo geral deste trabalho, isto é, o desenvolvimento de um Plano Estratégico de Comunicação para uma PME Portuguesa - *Diamantino Coelho & Filho* – empresa fundada nos anos cinquenta, que actua no sector agropecuário e está sediada em Tomar, Portugal. A DC&F conta com quatro marcas registadas - *Sol*, *Templários*, *Curral* e *Diacó* - e a sua actividade principal inclui a produção e comercialização de alimentos compostos

para animais, farinhas de panificação, produtos agro-pecuários e hortícolas. Em 2003, a DC&F foi certificada pela NP EN ISO 9001.

A justificação para o desenvolvimento deste projecto surge da identificação de uma oportunidade para sugerir alterações no plano de comunicação da respectiva empresa para assim valorizar a sua actividade no mercado. Desta forma, torna-se fulcral a articulação das ferramentas de comunicação com os públicos-alvo definidos, implicando uma aplicação prática de conhecimentos adquiridos no decorrer da formação académica, complementando-os com as necessidades e contexto real da empresa em questão.

Aquando da pesquisa do tema deste projecto de trabalho, foram encontrados alguns trabalhos que, com as mesmas directrizes do projecto de investigação, realizaram Planos de Comunicação: para o *Parque Aventura Sniper* (Moreira, 2012), para a marca companhia *Alfacinha* (Barata, 2013) e para o *Grupo Sinapse* (Paiva, 2012). Apesar das linhas orientadoras do Plano de Comunicação serem semelhantes, as ferramentas e estratégias são diferentes, adaptadas às necessidades, objectivos da comunicação e respectivos públicos-alvo. O Plano de Comunicação a desenvolver neste projecto será singular, uma vez que é direccionado para a empresa *Diamantino Coelho & Filho*, de natureza diferente das organizações investigadas nos outros trabalhos, e também porque as opções metodológicas a aplicar são diferentes. Desta forma, será possível compreender a natureza contingencial do planeamento de comunicação e a sua natureza estratégica para as empresas.

Após o cumprimento do objectivo geral, pretende-se proceder à implementação e avaliação do plano de comunicação elaborado. Quanto aos objectivos específicos, passam por 1) realizar o diagnóstico micro e macro ambiental da empresa; 2) definir as estratégias e acções de comunicação a implementar, considerando os objectivos de comunicação e respectivos públicos-alvo; e por último, 3) avaliar o Plano de Comunicação desenvolvido, evidenciando a forma como a situação influencia a sua implementação e obriga ao reajustamento do Plano inicial.

Para cumprir os objectivos previamente definidos, optou-se por realizar um Estudo de Caso, recorrendo a técnicas de recolha e análise de dados, tais como: a pesquisa bibliográfica, a análise documental e a observação participante.

Preliminarmente e em termos de comunicação e estratégias usadas pela DC&F, denota-se uma forte aposta nas Relações Públicas (parcerias com fornecedores, clientes e autoridades), Força de Vendas, Promoção de Vendas (feiras e exposições), e uma recente aposta na Comunicação Digital, com a criação de uma página web e de um perfil no *facebook* da empresa. Desta forma, após o diagnóstico micro e macro ambiental da DC&F e realização de pesquisa, pretende-se avaliar a actual estratégia de comunicação e definir sugestões de melhoria que incluem acções de comunicação a implementar, recorrendo às ferramentas de comunicação que se assumam como mais adequadas à estratégia e objectivos organizacionais da DC&F.

Em relação à síntese estrutural do Plano de Comunicação a desenvolver, após o enquadramento teórico-temático que contempla os conceitos operacionais deste trabalho e obras de referência inerentes, segue-se a nota metodológica e a elaboração do Plano que inclui: a 1) análise da situação; 2) definição dos objectivos da comunicação; 3) público-alvo da comunicação; 4) prazos, orçamentos e recursos; 5) acções a desenvolver; 6) implementação; e 7) avaliação dos resultados.

Capítulo 1. Nota Metodológica

A opção metodológica mais pertinente para este projecto é o Estudo de Caso, frequentemente concebido como um processo ou registo de pesquisa sobre uma determinada pessoa, grupo ou situação, durante um determinado período de tempo, recorrendo a técnicas de recolha de dados de natureza qualitativa e quantitativa. Esta técnica é a mais apropriada para o cumprimento do objectivo geral deste projecto de trabalho, nomeadamente o desenvolvimento de um Plano Estratégico de Comunicação para a *Diamantino Coelho & Filho*.

Yin (2004) define o estudo de caso como uma abordagem empírica que investiga um fenómeno actual no seu contexto real e Swanborn (2010, p. 22), destaca a importância do estudo de caso nas ciências sociais, caracterizando-o como um estudo efectuado no seu contexto real, à semelhança de Yin (2004), efectuado durante um determinado período de tempo, com foco em descrições detalhadas, interpretações e explicações, explorando diferentes tipos de dados e recorrendo a diferentes técnicas de recolha de dados.

Gerring (2007) argumenta que um “caso” respeita a um fenómeno espacialmente delimitado, uma unidade, observada durante um determinado período de tempo; compreende um fenómeno que o investigador pretende estudar, na tentativa de analisar, compreender, explicar determinado tipo de comportamento individual ou de grupo (Gerring, 2007, p.33). Gillham (2000), por sua vez, atenta para o facto de poderem existir casos individuais (*single cases*) e casos múltiplos (*multiple cases*) – essa distinção depende daquilo a que o investigador se propõe estudar e é o que direcciona a sua pesquisa (exemplo: uma única escola, uma única profissão vs várias escolas, várias profissões).

Gillham (2000) define estudo de caso como a forma de investigar um fenómeno para responder a questões específicas de pesquisa, através da procura de diferentes tipos de dados que permitam obter as melhores respostas possíveis para as questões de pesquisa previamente definidas. Defende, também, que o uso de várias técnicas de recolha e análise de dados permitem uma maior compreensão do fenómeno em estudo. O autor reforça ainda a importância da isenção do investigador no estudo de caso, salientando a necessidade deste se afastar de pré-conceitos definidos, adoptando uma postura científica correcta ao longo da investigação (Gillham, 2000, p. 2).

Yin (2002) sublinha que o método do estudo de caso permite aos investigadores preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como: os ciclos de vida, processos organizacionais e de gestão, relações internacionais, mudanças de bairro, maturação de indústrias, entre outras (Yin, 2002, p. 2). É uma técnica abrangente, que inclui a lógica das técnicas de recolha de dados e as respectivas abordagens específicas para a análise dos dados recolhidos (Yin, 2002, p.14).

Recorrendo, portanto, ao estudo de caso, este projecto tem como objectivos específicos: 1) efectuar o diagnóstico micro e macro ambiental da empresa; 2) definir as estratégias e acções de comunicação a implementar, tendo em conta os objectivos de comunicação e os respectivos públicos-alvo; 3) avaliar o Plano de Comunicação desenvolvido; e 4) propor o seu reajustamento. Para isso utilizam-se como técnicas de recolha e análise de dados como a pesquisa bibliográfica, a análise documental, a observação participante e entrevistas em profundidade semiestruturadas a elementos-chave da empresa.

Neste caso, as técnicas de recolhas de dados a adoptar, apresentam-se como as mais pertinentes para responder aos objectivos específicos uma vez que:

A Pesquisa Bibliográfica é essencial para a sustentação teórica do tema, recorrendo às teorias dos autores de referência da área e operacionalizando os conceitos-chave do projecto. A compreensão teórica é imperativa para a exequibilidade deste projecto.

A Análise Documental – análise de documentos oficiais da *DC&F*, como Relatórios de Contas, Relatórios de Avaliação de Serviço, Plano de Diagnóstico e Estratégico, Manual da Qualidade, entre outros. Esta técnica assume-se como pertinente uma vez que fornece informação necessária para o diagnóstico micro e macro da empresa, contribuindo para a noção da situação corrente da empresa.

A Observação Participante, que “além de observar o grupo, participa nas suas actividades, permite que o investigador conviva e consiga integrar-se no grupo de análise” (Santo, 2010, p.29) acarretando uma série de vantagens, tais como o “a possibilidade de atentar em detalhes que de outro modo lhe podia parecer naturais ou não dignos de registo (...) ganha-se proximidade e eventual alcance à

informação, a qual pode não estar acessível a investigadores “externos” ao grupo” (Santo, 2010, p.30). O uso desta técnica permite apurar o contexto real de trabalho e das relações interpessoais, contribuindo para o melhor conhecimento e entendimento da *DC&F*. Para além disso, permite ainda o acesso a informação necessária para o cumprimento dos objectivos específicos estipulados: percebendo a situação actual vivida pela empresa e quais as suas necessidades e aspirações, aplicando o Plano de Comunicação como instrumento para persecução dos objectivos organizacionais. A grelha de observação usada tinha como objectivo apurar o contexto real de trabalho, quer em termos de trabalho em equipa, espírito de liderança, capacidade de comunicação e responsabilidade (ver figura 1).

Figura 1: Grelha de observação do contexto real de trabalho da DC&F.

Relações Interpessoais	Indicadores: Ambiente; Autonomia; Responsabilidade; Espírito de equipa.
Capacidade de Comunicação	Comunicação entre e interdepartamental; Comunicação entre colaboradores e chefias;

Fonte: Elaboração própria.

Estas técnicas foram complementadas com conversas não estruturadas com intervenientes-chave da empresa, nomeadamente com os dois administradores e responsável pelo Departamento de Vendas, de forma a obter informações e para esclarecimentos de dúvidas.

Para a fase de avaliação do Plano de Comunicação, recorreu-se à aplicação de inquéritos por questionário e de métricas para *Social Media*. Mais detalhadamente, realizou-se um inquérito por questionário presencial com o objectivo de apurar a satisfação dos clientes/fornecedores parceiros da DC&F, a aplicar antes e após a execução do presente plano de comunicação¹.

¹ A estrutura do inquérito por questionário pode ser consultada na figura número 1 em anexo.

As métricas para análise das plataformas de *Social Media* são fundamentais para avaliar o desempenho da comunicação digital efectuada, através da análise da cobertura, envolvimento, influência e receitas (Pinto, 2013, p.257). A análise do desempenho do *website* e das *social media* é essencial para determinar o *feedback* dos consumidores sobre um determinado assunto. Através da análise das conversas *online*, consegue-se apurar o sentimento do consumidor face a um produto e/ou marca (positivo, negativo ou neutro), assim como o grau de recomendação (promotor ou detractor, activo ou passivo) (Ribeiro, 2013, p. 256).

Sebastião (2009, p. 148) defende que um profissional de comunicação na sociedade contemporânea não pode menosprezar as ferramentas da *web*, tendo por isso de adquirir novas competências e dominar ferramentas de edição de conteúdos multimédia. À semelhança de outros autores, salienta a importância da constante monitorização do que é dito *online* sobre a empresa e/ou marca.

Consequentemente, em relação à página *web* da DC&F, monitorizámos as visitas por visitante único, o número de visualização da página, a duração média de sessão, a taxa de rejeição, a percentagem de novos visitantes e *returning visitors*. A par destas métricas, também se monitorizou a relação entre comportamento dos utilizadores com o conteúdo da página da DC&F, e por fim, a caracterização demográfica e geográfica do público-alvo. A fonte dos dados obtidos é fornecida pela plataforma *Google Analytics*.

Quanto à página de *facebook*, avaliámos o número de *likes*, comentários e partilhas, quer em termos de envolvimento como de alcance. Também se procedeu à caracterização demográfica e geográfica do público-alvo, através dos dados fornecidos pela própria plataforma. A plataforma usada para elaboração da *newsletter*, o *Mailchimp*, também fornece dados de monitorização, tais como: o número de vezes que a *newsletter* foi aberta; quantas vezes foi redireccionada para algum dos *links* partilhados; entre outras informações úteis.

Capítulo 2. A Comunicação Estratégica e a Diamantino Coelho & Filho

2.1. Comunicação Organizacional – Comunicação Interna e Comunicação Externa

O enquadramento teórico aborda os seguintes conceitos teóricos: Comunicação Organizacional; Comunicação Estratégica; Planeamento da Comunicação; Técnicas de Comunicação, e, por último, Empreendedorismo. Esta operacionalização é fulcral para a sustentação teórica e posterior compreensão dos conceitos usados no desenvolvimento de um Plano de Comunicação, de forma a assegurar a congruência e a articulação correcta dos vários conceitos para cumprir o objectivo geral deste trabalho.

A comunicação organizacional é um subcampo de estudos da comunicação, dedicando-se ao estudo da comunicação no âmbito das organizações. Rego afirma que “sem comunicação, não há organização” (2010, p. 24), ou seja, todos nós comunicamos, quer nas nossas vidas pessoal, familiar, social, política, transcorrendo igualmente para as organizações. No espaço organizacional comunicamos constantemente – “falando, escrevendo, telefonando, reunindo, ouvindo, fazendo silêncios, adoptando gestos, sorrindo ou vociferando, escrevendo ou recebendo mensagens electrónicas, dando ordens ou escutando-as, fazendo ou recebendo sugestões, reclamando ou mostrando satisfação” (Rego, 2010, p.2).

A comunicação serve assim múltiplas funções, desde a interacção entre gestores e demais intervenientes (colegas, subordinados, fornecedores, clientes, entre outros), à delegação de responsabilidades concedidas pelas chefias aos seus colaboradores, à possibilidade de obter informações junto a diversas entidades com as quais lidam no exercício das suas funções, à disseminação de informações quer a nível interno como externo, à coordenação do trabalho dos diversos membros organizacionais, ao processo de recrutamento e selecção, entre outras funções (Rego, 2010, p.25).

No âmbito da comunicação organizacional surgem outros dois conceitos que importam a este projecto: a Comunicação Interna e a Comunicação Externa. Primeiramente, a Comunicação Interna pode e deve desempenhar um papel estratégico na gestão de imagem, valores e cultura organizacional. Entende-se por Comunicação

Interna como a comunicação e as interações entre os membros de uma organização, desde os superiores, os colaboradores e os subordinados (Réka & Borza, 2012, p.614).

O principal objectivo da Comunicação Interna é envolver o pessoal, valorizar o receptor, reconhecer o valor do colaborador na organização, integrar e reforçar a coesão de grupo (Sebastião, 2009, p. 170). Os princípios da gestão da Comunicação Interna são: 1) a integração na gestão da empresa; 2) a avaliação permanente e contínua do clima interno (através de questionários: higiene e segurança, resultados, formação, promoção, participação, interesse e satisfação com a informação recebida, conhecimento da empresa, identificação com os objectivos da mesma); e, por último, 3) a adopção de uma perspectiva estratégica - atribuição de responsabilidades, concepção das mensagens (atempadas, simples, inéditas, selectivas), escolha dos instrumentos (considerando o conteúdo da mensagem, o perfil do destinatário e o efeito desejado) (Sebastião, 2009, p. 171).

Em suma, a Comunicação Interna tem como principal função apoiar os objectivos organizacionais, através do envolvimento e valorização dos seus colaboradores. Uma estratégia de Comunicação Interna eficiente promove o desenvolvimento de uma forte cultura organizacional, podendo ter influência positiva na performance e produtividade pessoal, no planeamento estratégico e na sua implementação, no recrutamento e selecção, na socialização, no *marketing* e nas vendas do produto/serviço (Robbins, 1991, p.113)

Por outro lado, a Comunicação Externa diz respeito à comunicação dirigida aos seus públicos estratégicos² exteriores à organização, ou seja, clientes, potenciais clientes, fornecedores, investidores, autoridades e público em geral. Desta forma, a comunicação deve ser adaptada às características dos diferentes públicos estratégicos, consoante aquilo a que se pretende comunicar e o efeito a produzir. A Comunicação Externa tem como finalidade comunicar o produto/serviço, persuadir os consumidores a comprar o

² Entende-se por públicos estratégicos como uma ampla categoria de grupos de pessoas que podem ser afectadas pelas decisões da administração ou vice-versa, como por exemplo, os empregados de uma empresa ou os moradores de uma comunidade. O primeiro passo do gerente estratégico de relações públicas ao realizar a monitorização do meio é pensar amplamente em termos das categorias dos públicos estratégicos, devendo utilizar a continuação, a teoria dos públicos para identificar públicos latentes, conscientes e activos e os não-públicos que estejam presentes nas referidas categorias de grupos estratégicos (Grunig, 2003, p. 81).

produto/serviço, esclarecer especificações aos fornecedores, responder a agências governamentais e promover uma imagem positiva da organização (Guffey, Loewy, Rhodes, & Rogin, 2011, p.13). Uma boa estratégia de Comunicação Externa pode igualmente influenciar a competitividade quando aliada a uma forte cultura organizacional, ajudar em adaptações organizacionais como, por exemplo, em aquisições ou fusões (Robbins, 1991, p.114).

Reka e Borza (2012) defendem que as organizações só conseguirão concretizar os seus objectivos e melhorar o seu desempenho se estiverem cientes dos princípios da comunicação efectiva. Guffey (2011) e outros argumentam que a Comunicação Organizacional tem três objectivos fundamentais: 1) informar; 2) persuadir; 3) promover boa vontade – *goodwill* (Guffey, 2011, p. 14).

Em síntese, a Comunicação Organizacional, quer de natureza interna como externa, deve ser idealmente estratégica, devidamente concebida e planeada, para auxiliar a persecução dos objectivos organizacionais e o cumprimento da missão da organização.

2.2. Comunicação Estratégica no âmbito das organizações

O conceito de **Comunicação Estratégica** é geralmente associado ao uso propositado da comunicação por parte de uma organização para atingir os seus objectivos e cumprir a missão definida (Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Verčič, & Sriramesh, 2007, p. 3).

Hallahan e outros (2007) e Sanduh (2009) defendem que a natureza da Comunicação Estratégica é multidisciplinar, e Hallahan (2004) avança que a comunicação estratégica está assente em seis especialidades que se podem encontrar nas organizações, envolvendo a gestão da comunicação, o *marketing*, as relações públicas, as técnicas de comunicação, a comunicação política e campanhas de *marketing* social.

Como resultado desta multidisciplinaridade existe alguma dificuldade em definir e operacionalizar este conceito, todavia avançam-se possíveis definições, tais como: a comunicação estratégica foca-se na forma como as organizações se apresentam e promovem através das actividades intencionais dos seus líderes, empregados e

comunicadores. Implica a comunicação intencional de uma organização e consequentemente requiere, na teoria, um actor com intenção, racional e com tomada de decisão deliberada, e a implementação e avaliação de um programa de comunicação estratégica (Hallahan *et al*, 2007, pp. 7-12).

Apresenta-se como pertinente para análise da comunicação das organizações por quatro razões fulcrais: 1) a habilidade dos comunicadores para diferenciar entre actividades de comunicação tradicional e os seus efeitos que desaparecem rapidamente; 2) as importantes mudanças nas comunicações públicas que advém do avanço tecnológico e da economia dos *media*; 3) o uso variado de métodos por parte das organizações para influenciar o comportamento dos seus públicos; 4) porque a comunicação estratégica reconhece que a influência propositada é o principal objectivo da comunicação nas organizações (Hallahan *et al*, 2007, 9-11)

Também Thorson (2013) menciona a multidisciplinarietà da Comunicação Estratégica e exalta-a como um campo emergente da comunicação, que explora a capacidade das organizações desenvolverem uma comunicação propositada, com intenção dos objectivos definidos. Salienta ainda a exploração do esforço conjunto entre organização e profissionais da comunicação, para apurar se estes integram, ou não, a formulação da estratégia, e no caso de integrarem, como é que as mensagens são alinhadas com a estratégia organizacional, qual a sua eficácia, quais são as campanhas de comunicação a desenvolver e qual o papel das organizações e públicos estratégicos na sociedade.

Noutras perspectivas, Zerfass & Huck (2014, p.107) expandem o significado tradicional de comunicação estratégica, argumentando que a comunicação deve comportar um papel fundamental na promoção da gestão da inovação, assumindo-se como um processo crucial da sociedade de hoje, implicando uma nova compreensão de comunicação de liderança. Mahoney (2011), por sua vez, defende que a comunicação estratégica pode desempenhar um papel importante na recuperação da crise económica global, uma vez que constrói e protege a reputação das organizações, promovendo os seus valores organizacionais e coligação com a função da gestão.

Argenti e outros (2005) definem a Comunicação Estratégica como o alinhar da comunicação com a estratégia global da empresa, para melhorar o seu posicionamento

estratégico, e afirmam que o desenvolvimento de uma abordagem estratégica e integrada constitui um factor chave para o sucesso de uma determinada organização, sendo que a estratégia organizacional pode guiar a estratégia comunicacional, ou então adequar a estratégia de comunicação para suportar a estratégia organizacional ou até para a modificar, originando uma nova estratégia (Argenti, Howell, & Beck, 2005, p.84).

Desta forma, uma organização aposta na sua estratégia de comunicação, em concordância e com o fim de apoiar os seus princípios e objectivos organizacionais, delineando uma estratégia organizacional que contempla a comunicação estratégica como uma mais-valia na persecução dos seus objectivos.

Gregory (2010) afirma que a importância da comunicação reside na capacidade de promover os objectivos estratégicos de uma organização, uma vez que se trata do veículo usado para conseguir o apoio de todos os grupos intervenientes e públicos estratégicos, assegurando a visão e a compreensão dos valores organizacionais. Em síntese, a comunicação não serve apenas para passar informação sobre a visão organizacional, mas também para ganhar procura activa, ou pelo menos concordância, com esses objectivos (dependendo do público). A comunicação é concebida para influenciar o comportamento (Gregory, 2010, p.23).

Em relação aos públicos estratégicos de uma empresa, Rasquilha (2009, p.112) faz a distinção em *shareholders* (accionistas; investidores e mecenas) e *stakeholders* (clientes actuais; clientes potenciais; consumidores; parceiros/fornecedores; organismos do Estado; colaboradores/público interno; líderes de opinião; grupos financeiros; associações; sindicatos/grupos de pressão; e concorrência). Os públicos estratégicos da DC&F estão devidamente mencionados no diagnóstico da empresa, no ponto 3.1.

2.3. Planeamento da Comunicação – operacionalização e pertinência no desenvolvimento do Plano de Comunicação

Não existe comunicação estratégica sem o planeamento de comunicação - é o plano que confere intenção e direcção à comunicação. Gregory (2010) afirma que a importância do planeamento reside na tentativa de diminuir a imprevisibilidade e ganhar algum controlo sobre o ambiente de trabalho, definindo uma direcção a seguir, planeando

e gerindo os objectivos de uma forma coerente para enquadrar e priorizar trabalho. Para além disso, acrescenta que dada a natureza das organizações, que invariavelmente detêm um determinado propósito, todas se baseiam em modelos de negócio racionais e devidamente testados, que compreendem princípios de trabalho reconhecidos e métodos estabelecidos de planeamento (Gregory, 2010, p.3). A autora argumenta que o planeamento estratégico exige um processo que ajuda as organizações a definirem as suas contribuições possíveis, a maneira como devem orientar as suas tarefas e como devem avaliar o seu desempenho. Não menos relevante, as organizações devem possuir um determinado nível de flexibilidade e pragmatismo a fim de ajustar o seu planeamento (Gregory, 2010).

Assim, planear e gerir programas estratégicos é um processo que estimula o intelecto, envolve as emoções e coloca os alicerces - *building blocks* - no local correcto para a criação eficiente e eficaz de intervenções para a organização (Gregory, 2010, p. 3). Planear é, em suma, organizar os elementos organizacionais para garantir o cumprimento da sua missão.

Gregory (2010) apresenta algumas razões que justificam a importância do planeamento nas organizações, nomeadamente: 1) assegura que o desnecessário é excluído; 2) promove efectividade, determina objectivos a cumprir e quando alcançados, sentido de cumprimento e metas concretas para avaliação efectiva; 3) encoraja a estratégia a longo-prazo; 4) demonstra o porquê da aplicação de dinheiro em determinados sectores – *budgets*, investimentos, retorno; 5) minimiza percalços; 6) reconcilia/apazigua conflitos, uma vez que o planeamento ajuda os intervenientes a confrontarem previamente as dificuldades e propor eventuais soluções; 7) facilita a pró-actividade (definição da própria agenda, coerência no planeamento permite a distinção daquilo que é verdadeiramente importante, que acções devem ser tomadas e quando) (Gregory, 2010, p. 38).

Smith (2005) alega que a importância do Planeamento permite apurar o que se deve fazer, porquê e como avaliar a sua eficiência, acrescenta competência para conduzir a pesquisa, tomar decisões e resolver problemas, apresentando a divisão dos profissionais de comunicação em duas categorias: 1) os técnicos de comunicação, especialistas em comunicação de marketing e relações públicas; e os 2) gestores de comunicação, decisores organizacionais que se dividem em duas subcategorias: os gestores táticos,

encarregues das decisões do quotidiano sobre assuntos práticos e concretos; e os gestores estratégicos preocupam-se essencialmente com a gestão, tendências, políticas e estrutura organizacional (Smith, 2005, p.1).

À semelhança de Gregory, Smith (2005) avança com a sistematização do Planeamento Estratégico em quatro fases principais. Em primeiro lugar, a Análise Formativa (engloba a análise de situação – ambiente, organização, *stakeholders* e públicos, identificação do problema/oportunidade específica que precisam de ser trabalhadas); de seguida, a Pesquisa de Programa que se dedica essencialmente ao delineamento da Estratégia a adoptar, incluindo a definição dos objectivos e metas a atingir, os *stakeholders* e públicos envolvidos, o conteúdo do programa e respostas estratégicas, uso da comunicação eficaz e a clarificação das estratégia global e abordagem a adoptar. A terceira fase corresponde à Monitorização da Pesquisa, nomeadamente, à escolha das táticas de comunicação e implementação do plano estratégico (integra o programa tático, a calendarização e os recursos a utilizar), findando com a quarta fase do planeamento, a Avaliação da Pesquisa onde se avalia o programa que foi aplicado (Smith, 2005).

Conclui-se assim, dadas as razões apresentadas e vantagens inerentes à realização, implementação e avaliação de um Plano Estratégico de Comunicação, que o Planeamento é uma ferramenta fundamental para qualificar a Comunicação como estratégica, quer a níveis internos como externos, contribuindo para o sucesso da organização em questão. No Empreendedorismo, outro conceito chave deste trabalho, o Planeamento assume-se igualmente como um instrumento essencial na definição e concretização dos objectivos da organização.

O Plano de Comunicação pode derivar das directrizes gerais do Plano de *Marketing*, especificando os objectivos próprios relativamente aos resultados pretendidos e aos alvos a abordar (Ribeiro, 2013, p.207), ou pode estar relacionado com o Planeamento Estratégico da Organização. Quanto à sua estrutura, inclui a análise da situação, a definição dos objectivos e posicionamento, a selecção do público-alvo, a escolha da mensagem, a escolha dos canais de comunicação, a determinação do orçamento do programa, resultando na execução do plano e na posterior avaliação dos

resultados obtidos (Pinto e Castro, 2002). Este processo permitirá o reajustamento do Plano, caso os resultados obtidos não sejam os estabelecidos nos objectivos.

2.4. Comunicação de Marketing – Técnicas de Comunicação

Pinto e Castro (2002) refere-se à comunicação de *marketing* como o conjunto dos meios de que uma empresa se serve para trocar informação com o seu mercado, contemplando a comunicação de fora para dentro e de dentro para fora – atenta para a habitual restrição da designação de comunicação de *marketing* à comunicação em que a empresa toma a iniciativa de se dirigir ao seu público, tanto externo como interno; salienta ainda que a especificidade da comunicação de *marketing* enquanto forma de comunicação humana é o seu propósito comercial (Pinto e Castro, 2002, p.27).

Desta forma, a “interdependência organizacional entre o *marketing* e a comunicação é evidente ao nível dos objectivos relacionados com o posicionamento da organização. Enquanto os objectivos de *marketing* visam a diferenciação e a identificação, compete à comunicação divulgar o posicionamento estratégico pretendido” (Sebastião, 2009, p.39). Para além disso, a tomada de decisão no *marketing* visa a decisões sobre o *marketing mix*: produto, preço, distribuição e promoção. Quanto às decisões em termos de comunicação, faz-se uso das variadas técnicas, consoante a estratégia e objectivos de *marketing* definidos no respectivo planeamento, integrando o *mix* comunicacional: a publicidade, as relações públicas, o *marketing* directo, o *merchandising*, promoção de vendas, força de vendas, o patrocínio e o mecenato.

2.4.1. Publicidade e Patrocínio

Ainda que tenha caído um pouco em desuso a distinção das técnicas de comunicação como *above the line*/ comunicação nos *mass media* e *below the line*/ comunicação direccionada, continua a ser relevante classificar a Publicidade como *above the line*, isto é, uma comunicação nos *media*, dirigida às “massas”, que permite atingir um público-alvo mais abrangente e contactar com mais pessoas (Rasquilha, 2009, p.19).

Assim, segundo o artigo 3.º do Código da Publicidade português, a Publicidade pode ser definida como “qualquer forma de comunicação feita por entidades de natureza pública ou privada, no âmbito de uma actividade comercial, industrial, artesanal ou liberal, com o objectivo de promover o fornecimento de bens ou serviços, incluindo direitos e obrigações; considera-se também publicidade que vise promover ideias, princípios, iniciativas e instituições”. Segundo o artigo sexto do mesmo código, a Publicidade rege-se pelos seguintes princípios: 1) princípio da licitude, artigo 7.º: proíbe a publicidade que ofenda valores, princípios e instituições fundamentais institucionalmente consagradas; 2) princípio da identificabilidade, artigo 8.º: a publicidade tem de ser devidamente identificada e distinguida da restante programação; 3) princípio da veracidade, artigo 9.º: a publicidade deve respeitar a verdade, não deformando os factos, respeitando igualmente as informações relativamente à origem, natureza, composição, propriedades e aquisição de bens e serviços; por último, o 4) princípio pelo respeito dos direitos do consumidor, presente no artigo 12.º.

Em suma, a “Publicidade é uma técnica de comunicação de massas, destinada a um público específico e que é especialmente paga e utilizada com o objectivo de dar a conhecer e valorizar uma marca (produto, serviço ou instituição), contribuindo para a sua experimentação, consumo, adesão, fidelização, utilização ou apoio (Rasquilha, 2009, p.20). Tem como objectivos a informação, a persuasão e a recordação (Sebastião, 2009, p. 47). Consoante o objecto da mensagem, existe: 1) publicidade de produto; 2) publicidade institucional ou de empresa; e 3) publicidade social (Sebastião, 2009, p.191). A Publicidade é uma relação comercial que implica um contrato de prestação de serviços entre uma agência de publicidade e o respectivo anunciante.

No que diz respeito ao Patrocínio, pode-se definir como “a participação de pessoas singulares ou colectivas no financiamento de quaisquer obras audiovisuais, programas, reportagens, edições, rubricas ou secções (...) independentemente do meio utilizado para difusão, com vista à promoção do seu nome ou imagem, bem com das suas actividades, bens ou serviços”, segundo o artigo 24 do Código da Publicidade. Assim, o patrocínio é qualquer forma de suporte - financeiro, em produtos ou serviços – dado a uma pessoa, instituição ou evento, a troco de associação, direitos e visibilidade” (Sebastião, 2013, p.199). O Patrocínio permite, muitas vezes, ganhos substanciais em termos de notoriedade (Pinto e Castro, 2002, p.97), uma vez que se trata de uma “técnica de comunicação que se baseia na associação a um acontecimento desportivo ou cultural,

provocando um impacto sobre a sua notoriedade e imagem e um efeito sobre as suas vendas” (Rasquilha, 2009, p.35).

O Patrocínio funciona mediante pagamento de uma determinada quantia à organização de um evento ou instituição, recebendo em retorno determinados privilégios que passam pela exposição da marca, exploração de produtos promocionais, entre outras. Esta técnica é bastante usada com vista à divulgação de um produto ou serviço (Sebastião, 2009, p.41). As suas principais áreas de actuação são no âmbito 1) institucional – com vista à criação de notoriedade junto ao público-alvo; 2) comercial - criação ou manutenção de relações comerciais entre a instituição e os seus clientes e fornecedores; ou 3) mistas – com o objectivo de garantir um conjunto de valores de âmbito social, cultural, desportivo e comercial (Sebastião, 2015, p.199).

A DC&F tem apostado na publicidade e na atribuição de patrocínios, com vista ao envolvimento local e comunitário, associando-se a causas desportivas, eventos locais e solidários, nomeadamente: *Sporting Clube de Tomar*, *As três Léguas do Nabão*, *Festa dos Tabuleiros*, festas tradicionais de várias freguesias do concelho de Tomar, entre outras.

2.4.2. Relações Públicas e Força de Vendas

As Relações Públicas são uma técnica de comunicação classificada como *below the line*, ou seja, de comunicação direccionada, que se destina “a melhorar as relações da empresa com todos ou alguns dos públicos com os quais se relaciona no desenvolvimento da sua actividade” (Pinto e Castro, 2002, p.93). Deve-se ainda salientar a sua importância enquanto ferramenta de identidade e de construção da imagem de uma organização junto aos seus públicos (Rasquilha, 2009, p.179).

Desta forma, as Relações Públicas são uma função empresarial que “envolve a gestão de problemas, informa a direcção sobre as correntes e opinião existentes no seio dos diferentes públicos, define e enfatiza a responsabilidade social da organização, ajuda à previsão e adequação da organização a processos de mudança e novas tendências, e utiliza a pesquisa e a ética como principais instrumentos” (Sebastião, 2015, pp. 188-189).

No âmbito operacional das Relações Públicas englobam-se: 1) relações com os *media*; 2) *PR stunt* (*Marketing* de Guerrilha); 3) comunicação interna; 4) comunicação com a comunidade; 5) gestão de agenda; 6) assuntos públicos; 7) gestão e comunicação

de crise; 8) relações públicas ao consumidor; 9) comunicação integrada de *marketing*; 10) *business-to-business*; 11) relações públicas financeiras (accionistas e investidores); 12) eventos; 13) patrocínio (Sebastião, 2015, pp.180-190).

Acrescentar ainda que “as relações estabelecidas entre a organização e os seus públicos exigem diferenciação das mensagens, consequentemente cada público é tratado como um alvo específico, com características distintas e necessidades comunicacionais identificáveis pela pesquisa de Relações Públicas” (Sebastião, 2009, p. 92).

Em relação aos eventos a DC&F tem participado em algumas feiras e exposições do sector agro-pecuário, nomeadamente na Feira de Agricultura em Santarém (há mais de dez anos) e na Ovibeja no ano de 2014.

Tendo em conta a estratégia da DC&F no que diz respeito ao desenvolvimento de parcerias com clientes e fornecedores, privilegiando a proximidade e a fidelização de alguns dos seus públicos estratégicos, as Relações Públicas assumem-se como uma técnica de comunicação apropriada e que pode potenciar a qualidade e quantidade das parcerias desenvolvidas, a par do fortalecimento da imagem de marca da DC&F. Mais precisamente, a DC&F tem cinco modelos de parcerias com os seus públicos estratégicos, nomeadamente:

1) Parcerias com “Agricultores Fornecedores” – a DC&F fornece os factores de produção (sementes, adubos, entre outros), faz acompanhamento de campo (assistência técnica), financia a produção através de protocolos com entidades financeiras e por último, garante o escoamento da produção que servirá de matéria-prima para produção dos produtos da DC&F;

2) Parcerias “Clientes e Fornecedores” – parcerias com entidades do mesmo sector de negócios, inclusive concorrentes, com base em relações comerciais onde fornecem produto acabado com marca do cliente e em contrapartida são clientes dessa entidade noutros produtos.

3) Produção “Marcas próprias de cliente” - produção de marcas própria de cliente de acordo com as suas necessidades, fidelizando-o.

4) Protocolo com a Escola Superior Agrária de Castelo-Branco – Desenvolvimento de projectos, serviços de investigação como por exemplo análises em laboratório, desenvolvimento de produtos, entre outros.

5) Parceria com a *Agriloja* - A DC&F detém um espaço comercial (franchisado) da *Agriloja*, ao mesmo tempo é também fornecedora do grupo, distribuindo os seus produtos pelas vinte e duas lojas existentes no território nacional.

Todas as modalidades de parcerias da DC&F têm como finalidade a proximidade e fidelização do cliente, através do acompanhamento técnico e serviço personalizado, de modo a ser uma relação benéfica para ambas as entidades (*win-win*), e acabando por fazer da DC&F “parceira de negócios” e não somente um fornecedor ou cliente.

Destaque ainda para as feiras e exposições, que se assumem como particularmente importantes nos mercados *business-to-business*, podendo igualmente representar grande influência em certos mercados de consumo, uma vez que permitem expor, demonstrar e testar os produtos, proporcionando ainda contactos directos com potenciais compradores, influenciadores de compra e distribuidores (Pinto e Castro, 2002, p. 97).

As Relações Públicas são, em parte usadas pela, Força de Vendas. Esta concretiza a comunicação nos serviços de atendimento ao público ou nas equipas de venda. Destaca-se a sua importância uma vez que é uma das principais ferramentas utilizadas pela DC&F na relação com alguns dos seus clientes, a par das Relações Públicas, através de uma equipa constituída por três vendedores e um comissionista.

Esta técnica acarreta uma série de vantagens congruentes com a estratégia e objectivos da DC&F, nomeadamente no estabelecimento de relações de confiança com os seus clientes, através: 1) do elevado nível de atenção ao cliente; 2) da mensagem customizada; 3) do conhecimento imediato do *feedback* do cliente; 4) do maior detalhe técnico sobre o produto e condições de venda; 5) da demonstração das capacidades do produto; e 6) do desenvolvimento de relações continuadas e de confiança com os seus clientes (Sebastião, 2015, p. 198). De forma a cumprir estes objectivos e corroborar estas vantagens, tornam-se fundamentais os processos de selecção, formação e motivação dos prestadores do serviço, neste caso, da equipa de vendedores.

2.4.3. Marketing Directo

O *Marketing Directo* é o “método pelo qual as empresas estabelecem uma relação directa e duradoura com os seus consumidores de forma restrita ou mesmo

individualizada” (Rasquilha, 2009, p. 241). Integra técnicas como os *mailings*, o *telemarketing*, *webmarketing* e o *mobile marketing*, assentando na individualização e personalização da mensagem para um destinatário claramente identificado (Ribeiro, Rodrigues, Pinto & Sebastião, 2013, p. 186).

Em termos operacionais, o *Marketing Directo* é uma técnica de comunicação que utiliza ferramentas informáticas que visam a criação de bases de dados de marketing, registando as informações relevantes sobre cada cliente individual, tais como as características sociodemográficas e psicográficas – designado por *Database Marketing* (Ribeiro *et al*, 2013, p. 198). É neste âmbito que surge o *Marketing Relacional* ou CRM (*Customer Relationship Management*).

Rasquilha (2009) defende que o CRM diz respeito à capacidade de integrar os vários canais de comunicação entre empresas e clientes, através da tecnologia instalada e utilizando a informação *just in time* por toda a organização. Tem como finalidade a criação de relações fortes entre a empresa e os seus clientes, através da recolha e do tratamento da informação nas várias frentes de contacto. O autor acrescenta que o CRM incorpora duas componentes, nomeadamente: 1) a componente funcional – serviços e tecnologias que permitem o seu funcionamento; e 2) a componente filosófica – estratégia, visão, cultura de empresa e compromisso que permitam assegurar uma gestão eficaz da relação com os clientes (Rasquilha, 2009, p. 245).

Em suma, o CRM baseia-se em quatro objectivos: 1) fidelizar os clientes; 2) conhecer o cliente em todas as perspectivas; 3) rentabilizar os seus clientes; e 4) construir uma imagem de marca consistente (Ribeira & Foa, 2013, p. 223).

A DC&F, apesar de não ter nenhum departamento de marketing e comunicação, canaliza esforços para a fidelização dos seus clientes, através do desenvolvimento de parcerias e do acompanhamento técnico. A rentabilização de clientes e a construção de imagem de marca consistente são aspectos que a DC&F não monitoriza, mas pretende efectuar uma mudança neste domínio com a aplicação de um novo Plano de Comunicação.

2.4.4. Merchandising e Promoção de Vendas

De acordo com Rasquilha (2009), o *Merchandising* inclui o “conjunto e técnicas de aplicação, utilizadas separadamente por fabricantes e distribuidores, com a finalidade de aumentar a rentabilidade do ponto de venda e o escoamento dos produtos, através da adaptação permanente da variedade às necessidades do mercado e da apresentação apropriada das mercadorias” (2009, p. 35). Ou seja, o “*Merchandising* pode ser feito com recurso a folhetos, expositores, autocolantes, cartazes, decoração de monstras e lineares, quiosques multimédia, entre outros (levando à confusão com Publicidade no Local de Venda)” (Sebastião, 2013, p. 192).

Segundo Pinto e Castro (2002), o “*merchandising* é uma forma de publicidade centrada no ponto de venda (...) o sucesso no ponto de venda exige simultaneamente o entendimento do comportamento de compra do consumidor e a compreensão do ponto de vista do retalhista, designadamente dos seus objectivos e da sua disponibilidade para cooperar nos programas de *merchandising* que se pretende desenvolver” (2002, p. 97).

Quanto à promoção de vendas, é uma técnica de comunicação que visa estimular directamente comportamentos de experimentação de produtos, alteração de preferências, repetição de compra ou habituação à marca. Pode assumir a forma de descontos no preço, degustação, amostras, concursos e sorteios, oferta de brindes, podendo ser parte da presença em feiras e exposições (Sebastião, 2013, p. 196). A DC&F usa com frequência a distribuição de amostras para promover os seus produtos e também recorre, esporadicamente, a descontos no preço de determinados produtos.

2.4.5. Comunicação Digital e Social Media

A comunicação integrada em redes sociais digitais resulta do uso combinado de ferramentas digitais na comunicação das marcas com vista a melhorar a sua imagem, visibilidade e reputação (Sebastião, 2009). Os *websites*, *emails*, *blogs*, redes sociais, entre outras, inserem-se nesta categoria de ferramentas e plataformas de comunicação digital. Assim, segundo a *My Brand Consulting* (2010), a comunicação digital é o conjunto de

plataformas tecnológicas de informação e comunicação susceptíveis de serem usadas como veículos de comunicação.

Entende-se por *Social Media* como o conjunto de plataformas *online* que permitem aos utilizadores criar, partilhar conteúdos e participar em redes sociais. Faulds e Mangold (2009) apresentam uma série de exemplos de *social media*, a observar na próxima figura.

Figura 2: Exemplos de Social Media

Examples of social media	Examples of social media
<ul style="list-style-type: none"> • Social networking sites (MySpace, Facebook, Faceparty) • Creativity works sharing sites: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Video sharing sites (YouTube) ◦ Photo sharing sites (Flickr) ◦ Music sharing sites (Jamendo.com) ◦ Content sharing combined with assistance (Piczo.com) ◦ General intellectual property sharing sites (Creative Commons) • User-sponsored blogs (The Unofficial Apple Weblog, Cnet.com) • Company-sponsored websites/blogs (Apple.com, P&G's Vocalpoint) • Company-sponsored cause/help sites (Dove's Campaign for Real Beauty, click2quit.com) 	<ul style="list-style-type: none"> • Invitation-only social networks (ASmallWorld.net) • Business networking sites (LinkedIn) • Collaborative websites (Wikipedia) • Virtual worlds (Second Life) • Commerce communities (eBay, Amazon.com, Craig's List, iStockphoto, Threadless.com) • Podcasts ("For Immediate Release: The Hobson and Holtz Report") • News delivery sites (Current TV) • Educational materials sharing (MIT OpenCourseWare, MERLOT) • Open Source Software communities (Mozilla's spreadfirefox.com, Linux.org) • Social bookmarking sites allowing users to recommend online news stories, music, videos, etc. (Digg, del.icio.us, Newsvine, Mixx it, Reddit)

Fonte: Faulds e Mangold (2009).

Segundo a edição do *Bareme Internet* da *Marktest* de 2014, a percentagem de utilizadores de *Internet* em Portugal continua a crescer, atingindo os 5,5 milhões de utilizadores. De acordo com Paulo Barreto, responsável pelo *facebook* em Portugal, a rede social com mais utilizadores no mundo (1,44 mil milhões de utilizadores), também lidera as redes sociais em Portugal, com 5,2 milhões de utilizadores. Desta forma, as empresas e as marcas devem estar presentes no contexto digital, senão correm o risco de se tornarem obsoletas. A presença digital das marcas implica a compreensão do contexto das redes sociais e dos subcontextos relacionais que se formam nas mesmas para adequarem o seu comportamento *online* às expectativas e à linguagem dos seus alvos, adaptando a sua narrativa e monitorizando os resultados obtidos (Sebastião, 2015, pp. 233 - 234).

Em suma, a comunicação digital é fulcral na estratégia de *marketing* de uma empresa e/ou marca. Assim, no presente plano de Comunicação optou-se pela aposta na página *web* da DC&F, na página de *facebook* e pelo envio de uma *newsletter*, com a criação e gestão de conteúdos e posterior monitorização de resultados.

Assim sendo, definir uma boa estratégia de comunicação implica a utilização articulada das várias ferramentas e técnicas de comunicação, adaptadas às necessidades e aspirações da empresa em questão. Mais à frente, após a realização do diagnóstico da DC&F juntamente com a análise do histórico de comunicação e públicos estratégicos, optou-se pelo uso das técnicas de comunicação que se assumem como mais vantajosas e que melhor se adequam à estratégia organizacional da DC&F.

2.5. Empreendedorismo – *Diamantino Coelho & Filho* enquanto organização empreendedora

O conceito de Empreendedorismo é geralmente concebido como multidisciplinar, com alicerces na economia, sociologia e psicologia. Assim, o Empreendedorismo assenta em três dimensões essenciais: empreendedor, organização e contexto onde actua (Palma, 2011, p. 7).

O processo de Empreendedorismo tem por base a identificação da oportunidade ou ideia de negócio inovador, e posteriormente a exploração dessa oportunidade – importante salientar, que é neste âmbito que surge o Empreendedorismo Estratégico, cuja finalidade é, após a identificação e exploração da oportunidade, os empreendedores devem criar/gerir organizações capazes de crescer e prosperar, gerando valor para a sociedade e seus colaboradores (Palma, 2011, p. 8). Isto porque todos os anos, um número considerável de novos empreendimentos encerra as suas actividades devido a gerenciamento ineficaz, subcapitalização, falhas humanas ou falta de capacidade para atrair e manter pessoal qualificado (Bursh, Green & Hart, 2002, p. 21).

Desta forma, os mesmos autores defendem que o conhecimento e habilidades do empreendedor devem ser institucionalizadas no empreendimento para fornecer uma base para o crescimento contínuo, complexidade e valor do conjunto de recursos, consequentemente favorecendo o seu empreendimento.

Segundo Hisrich (2009, p. 28), no século XVIII, a pessoa com capital foi diferenciada daquela que precisava de capital (...) o empreendedor foi diferenciado do fornecedor de capital (o actual investidor de risco). Uma das causas para tal diferenciação

foi a industrialização – esta distinção é atribuída a Cantillon, autor pioneiro na conceptualização do termo empreendedorismo, distinguindo o empreendedor do capitalista, sendo que o empreendedor assume riscos e o capitalista fornece capital.

Schumpeter (1978) foi o primeiro autor a conceber uma definição apropriada para o empreendedorismo, no livro *The Theory of Economic Development*, publicado em 1934, defendendo que a economia entrava no processo de expansão aquando se dava uma inovação, assumindo-se os empreendedores como agentes da mudança.

Também Hisrich (2009) reflecte sobre o processo de criação e expansão de um novo empreendimento, focando os elementos do processo de empreender: 1) identificação e avaliação da oportunidade (avaliação da oportunidade, criação e dimensão, valor real e valor percebido, risco e retornos da oportunidade, oportunidade *versus* aptidões e metas pessoais, ambiente competitivo); 2) desenvolvimento de um Plano de Negócio (página de título, sumário, resumo executivo, principal secção, apêndices); 3) recursos necessários (recursos necessário *vs* existentes, identificar falta de recursos e fornecedores disponíveis, desenvolver acesso aos recursos necessários); e 4) administração da empresa (desenvolver estilo administrativo, variáveis de sucesso, identificar problemas, sistemas de controlo e desenvolver estratégia de crescimento) (Hisrich, 2009, p. 32).

Drucker, na sua obra *Innovation and Entrepreneurship* publicada em 1985, salienta a importância da inovação no processo competitivo e defende que o espírito empreendedor cria novos recursos de produção de riqueza ou desenvolve recursos já existentes, potenciando-os. Shane e Venkataraman (2000) definem o Empreendedorismo como uma actividade que envolve a descoberta, a avaliação e a exploração de oportunidades para introdução de novos bens e serviços, formas de organização, mercados, processos e matérias-primas, através da junção de esforços que não existiam anteriormente.

A *Diamantino Coelho & Filho* tem um carácter empreendedor uma vez que aposta continuamente na inovação de novos produtos e investe na aquisição de recursos tecnológicos e formação de recursos humanos, adaptando-se às crescentes mutações da indústria e mercado onde actua (sector agro-pecuário), cada vez mais competitivo e exigente. É neste âmbito que surge igualmente a necessidade de apostar no Plano de Comunicação, aliado ao Planeamento Estratégico, contribuindo para o cumprimento dos

objectivos organizacionais, onde se inclui a inovação, posterior crescimento e afirmação da empresa DC&F no mercado.

Capítulo 3. Plano Estratégico de Comunicação

Neste capítulo apresenta-se o plano de comunicação a aplicar na DC&F, a iniciar em Fevereiro e com fim previsto em Abril de 2015. Para a elaboração do plano de comunicação foi necessário recorrer à análise macroambiental, análise microambiental, análise da concorrência, análise do histórico de comunicação, definição dos objectivos da comunicação, públicos-alvo e por último, indicar as acções de comunicação, respectiva implementação e avaliação.

3.1. Análise Macroambiental: dimensões económica, política e social

Desde o ano de 2008 que se vive num clima de crise mundial. A recordar que nesse mesmo ano foram vários os acontecimentos que contribuíram para a crise económica mundial, com a falência do banco de investimentos *Lehman Brother*, a crise dos *sub-primes*, a queda significativa do preço do petróleo, a falência de outras instituições financeiras que tiveram repercussões a nível mundial. Desde 2008 que se vivem tempos conturbados e recentemente a tendência de crise agravou-se e foi sentida em todo o espaço europeu, com o aumento exponencial do desemprego em determinados países (Grécia, Espanha, Portugal) e a redução/queda do PIB na Europa.

No contexto nacional, Portugal esteve sobre a aplicação do programa de assistência económica e financeira da *troika* (FMI, BCE, UE), desde o dia 3 de Maio de 2011 até 17 de Maio de 2014. As medidas de austeridade aplicadas tiveram consequências para os portugueses, tanto para os particulares como para as empresas portuguesas. De acordo com o *Trading Economics*, importa registar o aumento da taxa de desemprego em Portugal, que atingiu os 15,7% em 2013, fixando-se agora nos 11,9%, a par da taxa de desemprego jovem, que em 2013 era de 36,3% e desceu ligeiramente para os 31% em 2015. A queda do PIB, o aumento da carga fiscal e da dívida pública, que agora se fixa nos 139,2% do PIB segundo os dados fornecidos pelo *Trading Economics*, são igualmente estatísticas que continuam a demonstrar os tempos de crise e de incerteza vividos em Portugal, espelhados pela contestação social e política, com várias manifestações da população e dos partidos de oposição contra o actual governo e as medidas de austeridade.

No âmbito das empresas, as medidas de austeridade e carga fiscal representam um entrave ao empreendedorismo – principalmente através das taxas indirectas das vendas, como o aumento do IVA, o aumento do preço das certidões prediais como também dos documentos necessários para exercício da actividade das empresas e por fim, o aumento generalizado dos serviços do Estado. Deve-se ainda salientar o aumento dos custos energéticos que podem representar um aspecto desafiante para a DC&F.

Em termos institucionais existem um conjunto de exigências legais face ao exercício da actividade da empresa, desde a inscrição na Segurança Social de todos os colaboradores, os seguros de responsabilidade civil, documentos respeitantes às normas e requisitos de Higiene e Segurança no Trabalho, entre outros.

Neste aspecto, o excesso de burocracia e atraso nos processos inerentes é muitas vezes apontado como um entrave para as empresas, uma vez que os diferentes organismos do Estado exigem uma série de processos burocráticos próprios, complexos e morosos.

Para além da envolvente económica, social e política, há que considerar a dimensão tecnológica na análise macroambiental. Nos últimos anos tem-se assistido à evolução, inovação científica e tecnológica com consequência visíveis no modo como vivemos e comunicamos. A evolução tecnológica e sobretudo das tecnologias de informação e comunicação aceleraram os processos de globalização, de mobilidade, de transmissão de informações, entre tantos outros. Este facto permitiu a internacionalização dos mercados e a crescente competitividade transversal aos vários sectores da economia, com a oferta de produtos/serviços a nível mundial com acessibilidade relativamente facilitada, através da internet.

Consequentemente, as empresas têm que acompanhar a tendência da informatização e adaptar as suas estratégias e ferramentas de comunicação, de forma a não se tornarem obsoletas e a marcar presença nos mercados como entidades competitivas. A próxima ilustração apresenta a síntese da Análise Macroambiental.

Tabela 3: Síntese da Análise Macroambiental.

Análise Macroambiental	
Dimensão Económica	2008 - Crise Económica Mundial: falência de várias instituições financeiras, crise dos <i>sub-</i>

	<p><i>primes</i>, queda do preço do petróleo; Aumento da taxa de desemprego na Europa e redução do PIB;</p> <p>2011 a 2014 – Portugal sobre a aplicação do programa de assistência económica e financeira da <i>troika</i>: medidas de austeridade com consequências para particulares e empresas portuguesas.</p> <p>Queda do PIB, aumento da taxa de desemprego e carga fiscal (para as empresas destaca-se o aumento do IVA, taxas indirectas das vendas e aumento do preço de processos burocráticos).</p> <p>Em termos institucionais: salientar o conjunto de exigências legais e burocracias (Segurança Social, seguros de responsabilidade civil, documentos e requisitos de Higiene e Segurança no Trabalho, entre outros).</p>
Dimensão Política e Social	<p>Contestação social e política, com várias manifestações da população e partidos da oposição contra o actual governo e medidas de austeridade;</p> <p>Clima de incerteza e insatisfação social.</p>
Dimensão Tecnológica	<p>Evolução das TIC: internacionalização dos mercados, crescente competitividade transversal nos vários sectores da economia;</p> <p>Desafios para as empresas: acompanhar as tendências de informatização e adaptar as suas estratégias e ferramentas de comunicação.</p>

Fonte: Elaboração Própria.

3.2. Análise Microambiental

3.2.1. Apresentação da Empresa Diamantino Coelho & Filho

Neste ponto pretende-se efectuar a apresentação da *Diamantino Coelho & Filho* enquanto empresa do sector agro-pecuário, evidenciando a sua evolução ao longo dos tempos, a estrutura organizacional, a missão e visão. Esta apresentação abrange a análise dos recursos disponíveis da DC&F, a análise do mercado onde actua, as marcas registadas e produtos correspondentes, findando com a análise macro e micro ambiental, como objectivo de apurar os pontos fortes e pontos fracos da DC&F, assim como as oportunidades e ameaças, culminando na análise SWOT.

A empresa Diamantino Coelho & Filho iniciou a actividade nos anos 50, dedicando-se inicialmente ao comércio agro-pecuário (palha, rações). Com a evolução do negócio, apostou-se na construção de um novo armazém, com 100m². Em 1979 foi constituída a empresa Diamantino Coelho & Filho – o crescimento da empresa obrigou à aquisição de um espaço na Zona Industrial de Tomar, com 6.600 m² de área coberta, onde se desenvolve a actividade principal da empresa. Em 1998, com o objectivo de melhorar e ampliar o leque de produtos, construiu-se uma nova fábrica e criou-se a marca *Diaco*, produto completamente inovador para a época e que ainda hoje constitui a actividade principal da DC&F. A marca *Diaco* inclui a gama de produtos para a alimentação natural para animais, totalmente desenvolvida pela DC&F, penetrando desta forma um espaço de mercado importante e disponível, contribuindo para o crescimento e solidez da empresa.

Em 2003, a Diamantino Coelho & Filho S.A. deu um passo na qualidade assegurada a todos os seus clientes, ao ser certificada pela NP EN ISO 9001. No presente ano de 2014, a DC&F aposta na construção de uma nova fábrica a fim de produzir granulado de forragens (luzerna), uma leguminosa rica em proteínas, para alimentação animal. A DC&F será a primeira empresa em Portugal a produzir este tipo de alimento, o que lhe confere uma vantagem competitiva face aos produtos importados. Este investimento reforça a posição da DC&F enquanto empresa empreendedora, ao identificar uma oportunidade para se tornar mais competitiva, apostando na inovação tecnológica e na criação de uma fábrica pioneira no sector agro-pecuário português.

A estratégia da empresa é continuar a apostar na criação de novos produtos, criando as melhores soluções e condições para a consolidação do crescimento e solidez da empresa e de todos os seus clientes.

A missão da DC&F concentra-se em: 1) fornecer produtos e serviços de elevada qualidade, apostando continuamente numa estratégia de diferenciação e na plena satisfação das necessidades/requisitos dos seus clientes; e 2) apostar nas relações de proximidade e parceria com agricultores clientes e fornecedores.

A visão da DC&F apresenta como principal prioridade o futuro da empresa, considerando o quão importante é desenvolver uma estratégia a longo-prazo e apostar na melhoria constante do seu desempenho. Para tal, é necessário apostar no aumento dos níveis organizacionais internos, na criação de valor acrescentado, proximidade ao cliente,

reforço da agressividade comercial, maior informatização dos processos, redução dos desperdícios, continuidade e reforço das relações de parceria com clientes e fornecedores. Em última instância, o objectivo é assegurar uma estratégia de diferenciação, construindo uma vantagem competitiva decisiva no negócio da empresa.

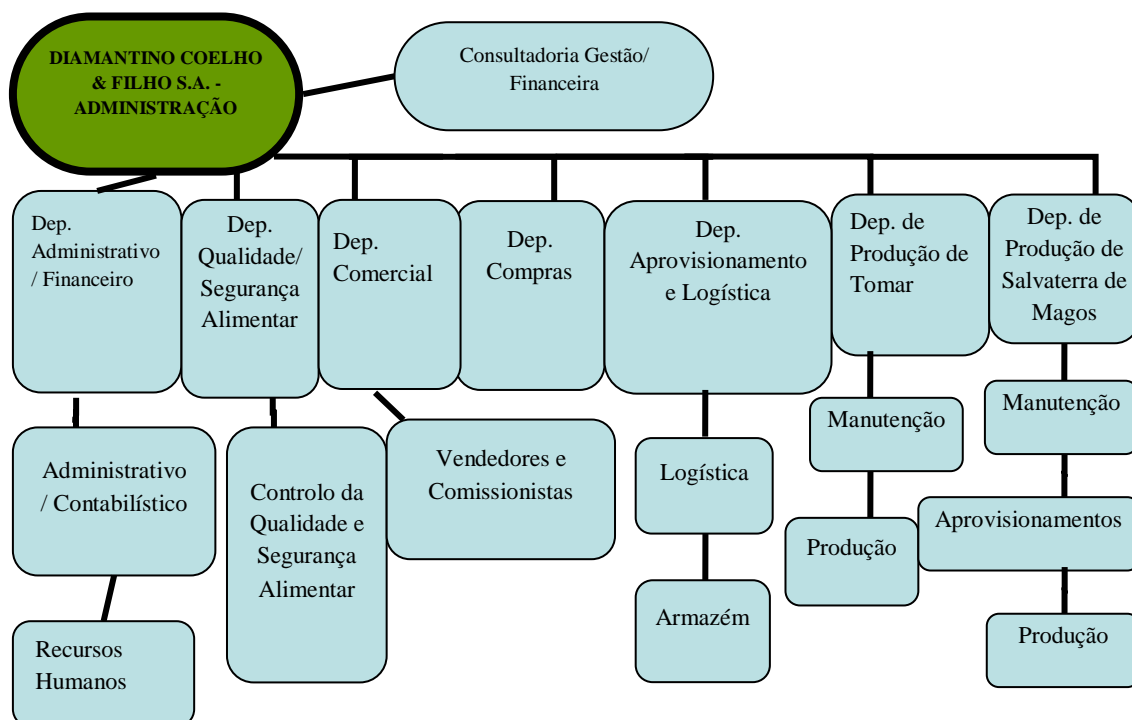
A DC&F está associada à Transportes Coelho S.A. e detém ainda um franchisado da marca *Agriloja*, em Tomar.

3.2.2. Análise dos Recursos da Empresa

No âmbito dos recursos humanos, a DC&F conta com setenta e dois colaboradores, devidamente integrados em diferentes funções. De seguida apresentam-se os organigramas da DC&F, *Agriloja* Tomar e Transportes Coelho, onde se pode observar a distribuição hierárquica e funcional dos diferentes departamentos.

A figura 4 ilustra a distribuição hierárquica por respectivos departamentos da DC&F. A Consultadoria Gestão/Financeira é realizada por uma entidade exterior contratada. A DC&F tem sete departamentos principais, nomeadamente 1) o Departamento Administrativo/ Financeiro, subdividido nas áreas administrativa/ contabilística e de recursos humanos; 2) o Departamento da Qualidade e Segurança Alimentar, responsável pelo controlo da qualidade e segurança alimentar; 3) o Departamento Comercial, cuja função é gerir as vendas, clientes e suportar a equipa de vendedores e comissionistas; 4) o Departamento de Compras; 5) o Departamento de Aprovisionamento e Logística, responsável pelo armazém e logística inerente à actividade da DC&F; 6) o Departamento de Produção de Tomar; e 7) o Departamento de Produção em Salvaterra de Magos.

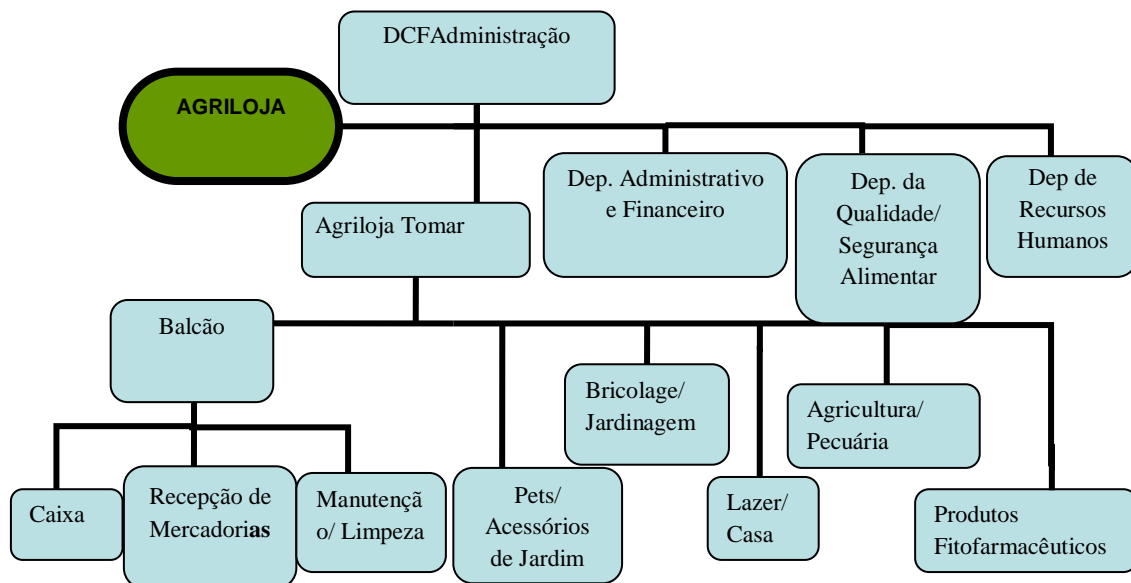
Figura 4: Organigrama da DC&F.



Fonte: Elaboração própria, com recurso a informação disponibilizada pelo departamento de Recursos Humanos da DC&F.

No organigrama da *Agriloja Tomar* (figura 5), constata-se que a administração é constituída pelos mesmos membros administradores da DC&F, e detém quatros departamentos principais: o Departamento Administrativo e Financeiros; o Departamento da Qualidade e Segurança Alimentar; o Departamento de Recursos Humanos e o espaço físico, *Agriloja Tomar*, dividida em seis subdepartamentos: 1) o balcão central (inclui as caixas, a receção de mercadorias e a manutenção/limpeza); 2) a área dos pets/acessórios de jardim; 3) bricolagem/jardim; 4) lazer/casa; 5) agricultura/pecuária; e por fim, 6) os produtos fitofarmacêuticos.

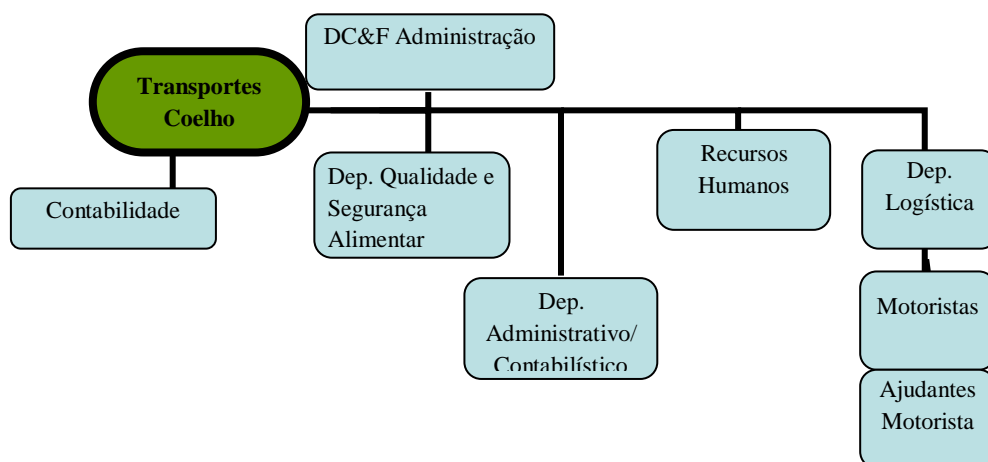
Figura 5: Organograma da Agriloja Tomar (DC&F).



Fonte: Departamento de Recursos Humanos da DC&F.

Na figura 6, apresenta-se o organograma da Transportes Coelho, onde se pode observar a distribuição de funções e respectivos departamentos. A Transportes Coelho, aliada à DC&F, conta com os mesmos membros da Administração, do departamento Administrativo/ Contabilístico, de Segurança e Qualidade Alimentar e dos Recursos Humanos. A contabilidade é realizada pela mesma entidade contratada pela DC&F. Integra ainda o departamento de Logística, contando com motoristas e ajudantes de motorista.

Figura 6: Organograma Transportes Coelho Lda.



Fonte: Elaboração própria, com recurso a informação disponibilizada pelo departamento de Recursos Humanos da DC&F.

Na figura 7 apresenta-se a repartição por funções dos setenta e dois colaboradores da DC&F, devidamente distribuídos pela DC&F, *Agriloja* e Transportes Coelho (TC).

Figura 7: Repartição por funções (DC&F, *Agriloja*, TC).

Funções DC&F	Número de colaboradores
Administração	2
Administrativo/Contabilístico	10
Recursos Humanos	1
Controlo/Qualidade/Segurança Alimentar	1
Vendedores e Comissionistas	4
Comercialização e Desenvolvimento	1
Manutenção	4
Produção	10
Aprovisionamento e Logística	2
Armazém	5
Funções Agriloja	Número de colaboradores
Chefes de Departamento	2
Chefes de Secção	6
Engenheira Técnica	1
Administrativo/Contabilístico	2
Operadoras de caixa	5
Limpeza/Manutenção	1
Aprovisionamento/Recepção de Mercadoria	2
Transportes Coelho	Número de Colaboradores
Motoristas	15
Ajudantes de Motoristas	2
Total de Número de Colaboradores	72

Fonte: Elaboração própria, com recurso a informação disponibilizada pelo departamento de Recursos Humanos da DC&F.

Conclui-se assim o levantamento dos Recursos Humanos da DC&F, após a apresentação dos organigramas representativos, com a distribuição hierárquica dos departamentos constituintes da DC&F, e por fim sintetizou-se a repartição por funções dos setenta e dois colaboradores da DC&F.

3.2.3. Análise do contexto real de trabalho da DC&F

Com o objectivo de apurar o contexto real de trabalho da DC&F, recorreu-se à observação participante e ao preenchimento de uma grelha de observação, dividida em duas categorias principais: 1) Relações Interpessoais; e 2) Capacidade de Comunicação. A figura seguinte mostra as informações recolhidas.

Figura 8: Grelha de observação do contexto real de trabalho da DC&F.

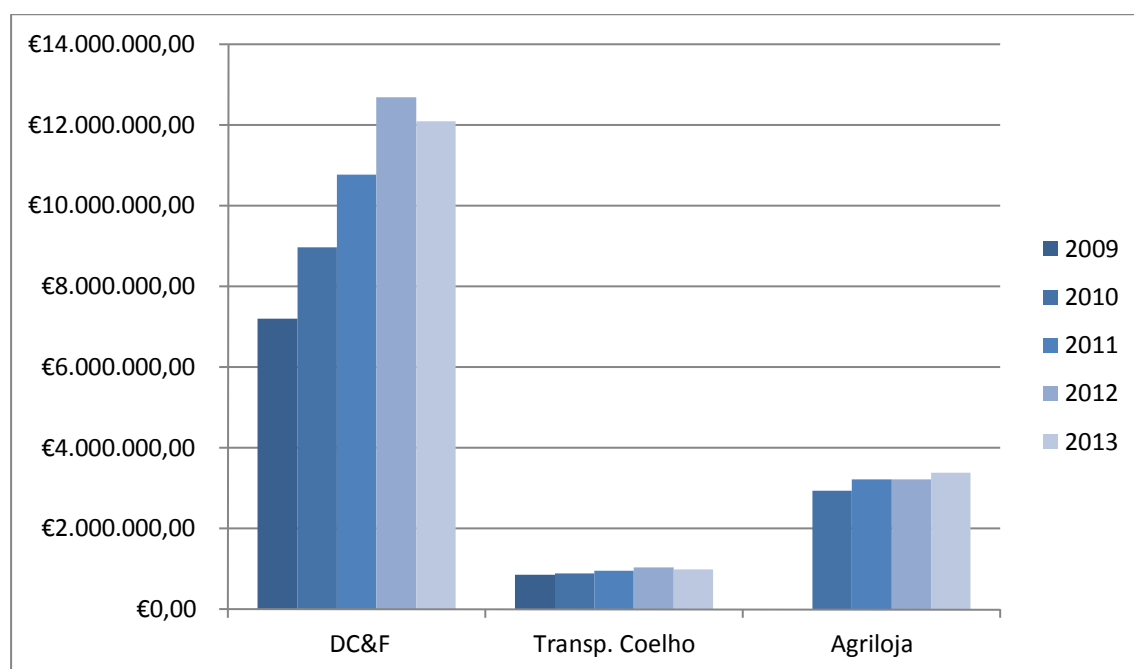
Relações Interpessoais	Bom ambiente de trabalho; Apesar da autonomia concedida aos colaboradores da DC&F, a maioria das operações/tarefas são conjuntas, permitindo contacto entre os diversos colaboradores, quer da parte técnica como operacional. Este facto potencia o espírito de equipa entre os colaboradores da DC&F, uma vez que as suas funções estão interligadas; Delegação de tarefas e responsabilidades; Denota-se alguma escassez em termos de pessoal técnico especializado, recorrendo muitas vezes às chefias para esclarecimento de dúvidas.
Capacidade de Comunicação	Comunicação assertiva e de natureza informal intra-departamentos; Comunicação mais formal entre departamentos e hierarquias superiores;

Nem sempre as chefias intermédias têm a capacidade de comunicação desejada, espelhando-se numa capacidade de liderança condicionada.

Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos recursos financeiros da DC&F, pode-se observar na figura 9 a evolução do volume de vendas da DC&F, Transportes Coelho e *Agriloja* Tomar, respeitante aos últimos cinco anos, ou seja, de 2009 a 2013.

Figura 9: Evolução do volume de vendas dos últimos cinco anos (2009 a 2013).



Fonte: Elementos Contabilísticos e Fiscais dos respectivos anos, de 2009 a 2013.

A queda dos lucros anuais de 2012 para 2013 deve-se ao investimento efectuado nesse mesmo ano, com expectativa de retorno nos anos de 2014 e 2015. A relativa queda do preço dos cereais, o aumento da concorrência e a conjuntura económica global, são igualmente factores que influenciaram a queda do volume de vendas.

A empresa tem ao dispor vinte e sete computadores com um servidor próprio, vinte deles ao serviço administrativo e contabilístico, três nos Pontos de Venda ao Público

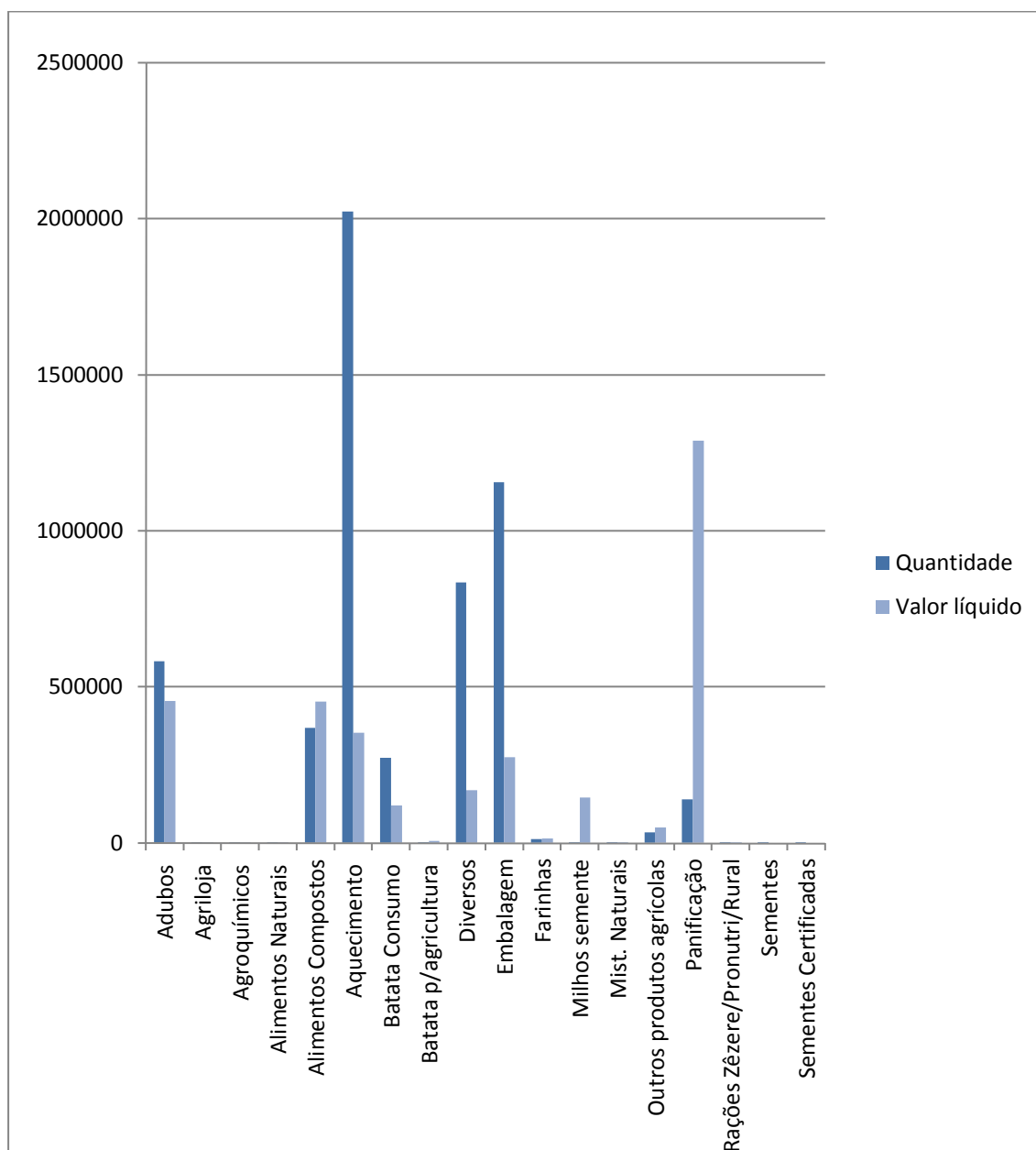
e os quatro restantes ao serviço da produção. Estes últimos quatro integram programas específicos para o funcionamento dos equipamentos instalados, sendo que existem duas linhas de produção: uma para a produção de misturas de cereais para animais e a outra para o fabrico de ração para animais. A Produção conta ainda com três linhas de ensaque, um secador de cereais, silos automatizados para abastecimento das linhas de produção e um equipamento de britagem do cereal, tudo isto automatizado.

3.2.4. Análise do mercado de actuação empresarial

De acordo com o SICAE (Sistema de Informação da Classificação Portuguesa de Actividades Económicas), a DC&F tem três Códigos de Actividade Económica (CAE): o CAE principal (10912) refere-se à fabricação de alimentos para animais de criação (excepto para aquicultura); quanto aos CAEs secundários, 46900 e 47191, respeitam respectivamente ao comércio por grosso não especializado e ao comércio a retalho não especializado, sem predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco, em grandes armazéns ou similares.

A DC&F actua no mercado agro-pecuário, comercializando diversos produtos: Alimentos Naturais para Animais, Rações, Cereais, Sementes, Adubos, Batata/Cebola, Farinhas para Panificação, Queimadores a Biomassa, *Pellets*, entre outros. Ao considerar as compras efectuadas por famílias de produtos da DC&F, destaca-se a categoria dos “Cereais” com 28359929 toneladas vendidas (quantidade) o que corresponde a um valor líquido de 6490646 euros, representando cerca de 49% das vendas da DC&F. Devido à disparidade entre os “Cereais” e as restantes famílias de produtos da DC&F, optou-se por não se representar a família dos “Cereais” na próxima figura, para facilitar a consulta das restantes compras por família de produtos.

Figura 10: Compras por família de produtos (de 01-01-2013 a 31-12-2013).



Fonte: SGI (Sistema de Gestão Integrada/RISA).

Os mercados principais da DC&F são Portugal e Espanha, e devido à coordenação entre logística e distribuição, a DC&F tem conseguido expandir a sua rede de contactos e carteira de clientes um pouco por todo o país e também em Espanha. Em relação ao território nacional, o mercado mais forte é o Centro/Norte, nomeadamente no distrito de Santarém (onde a empresa está sediada), Coimbra e Viseu. Este facto justifica-se com base na forte actividade no sector agro-pecuário existente nestes distritos e também com a carteira de clientes e canais de distribuição.

A DC&F tem quatro locais de venda ao público: Tomar (Sede), Tomar (Agriloja); Salvaterra de Magos (Filial); e Badajoz, Espanha (Filial). A distribuição geográfica de vendedores e revendedores está dividida no sul do país (30 revendedores a cargo do vendedor A); na zona centro (25 vendedores a cargo do vendedor B); e, por último, centro-norte do país (73 revendedores a cargo do vendedor C).

3.2.5. Análise do produto/serviço

A DC&F tem quatro marcas registadas, nomeadamente as marcas *Sol*, *Templários*, *Diacó* e *Curral*. A actividade principal da empresa é a produção e comercialização de alimentos compostos para animais, farinhas de panificação e produtos agro-pecuários e hortícolas.

Produtos *Diacó*:

- Alimentos simples: Alfarroba; Aveia; Bagaço de Girassol; Bagaço de Soja; Centeio; Cevada; Ervilha; Farinha de milho forrageira; Farelos; Fava; Girassol; Luzerna Granulada; Milho branco; Milho granulado; Milho inteiro; Milho miúdo; Milho partido; Polpa de Citrinos; Trigo; Trinca de arroz; Aveia forrageira; Polpa de Beterraba.
- Misturas Naturais *Diacó*: Avidiacó Especial; Avidiacó Normal; Alimento natural para aves; Lote cereais correntes; Mil 115; Avestrudiaco; Bovidiaco; Alimento natural para bovinos; Equidiaco extra; Equidiaco normal; Equidiaco manutenção; Equidiaco especial; Alimento natural para cavalos; Ovidiacó especial; Ovidiacó engorda; Ovidiacó manutenção; Alimento natural para ovinos e caprinos; Capridiacó produção; Lapidiacó; Mil 701; Alimento natural para coelhos; Suidiacó; Alimento natural para suínos.
- Outros: *Diacó* can; *Diacó* dog mix; *Diacó* cat; *Diacó* periquitos; *Diacó* canários; *Diacó* exóticos; *Diacó* papagaios; *Diacó* rolas; *Diacó* melros; *Diacó* verde equinos basic; *Diacó* verde equinos plus; *Diacó* verde caprinos e ovinos; *Diacó* verde bovinos;

Ilustramos o logotipo da marca *Diacó*, cuja cor de fundo é o verde-escuro, sobreposto com “DIACO”, a verde mais claro. Somente a letra “a” está a vermelho e

remete para a frase em baixo “alimento natural para animais”, também em vermelho. Contém também uma “folha” a verde, que salienta a natureza da marca.

Figura 11: Logotipo da marca *Diaco*.



Produtos *Sol*:

- Rações *Sol*: *Sol* farinha/migalha; *Sol* pinteiros farinha/migalha; *Sol* farinha/granulado; *Sol* especial farinha/granulado; *Sol* granulado; *Sol* poldros; *Sol* tacos manutenção;

O logotipo da marca *Sol* está representado na figura 12, também com fundo verde-escuro, sobreposto com um girassol que inclui a marca *Sol* ao centro.

Figura 12: Logotipo da marca *Sol*.



Produtos *Templários*:

- Farinhas para panificação;

A próxima figura diz respeito ao logotipo da marca *Templários*, com fundo branco e com a cruz da Ordem dos Templários ao centro (símbolo icónico da cidade de Tomar). Do lado direito e do lado esquerdo, tem uma espiga de trigo que representa a matéria-prima do produto.

Figura 13: Logotipo da marca *Templários*.



Produtos *Curral*:

- *Curral* Pintos; *Curral* Frangos, *Curral* Galinhas; *Curral* Vitelos; *Curral* Vacas; *Curral* Bovinos; *Curral* Cavalos; *Curral* Borregos; *Curral* Ovinos; *Curral* Coelhos; *Curral* Leitões; *Curral* Porcos;

Na figura 14, apresentamos o logotipo da marca *Curral*, cujo fundo é verde-escuro e as letras de “Rações *Curral*” estão representadas a amarelo.

Figura 14: Logotipo da marca *Curral*.



Além das marcas registadas, a DC&F também comercializa uma série de outros produtos, tais como: Areia para gatos; Casca de ostra; Alpista; Milho alvo; Milho painço; Sementes girassol preto; Sementes girassol raiado; Sementes girassol branco; Farinha de panificação; Sal; Lenha; Pinhas; Briquetes; Carvão; Adubos; Sementes; *Pellets*; Queimadores a biomassa; Batata; Cebola; Alho; entre outros.

Aliada à DC&F, a Transportes Coelho conta com uma frota de dezasseis camiões, facilitando a recolha de matérias-primas e distribuição/entrega de produtos, em todo o território nacional e Espanha. Segundo a administração da DC&F, também responsável pela Transportes Coelho Lda, 60 a 70% da actividade desta empresa é dedicada aos serviços das DC&F, sendo o resto rentabilizado em serviço de aluguer para transporte.

O grupo *Agriloja*, por sua vez, foi fundado em 2000 e as suas áreas de negócio são a Agricultura, Pecuária, Jardim, Animais de Estimação, Bricolage, Casa & Lar. Em 2004 iniciou-se o *franching* da marca *Agriloja*, contando hoje com vinte e dois estabelecimentos em todo o território nacional. Segundo o comunicado na página *web* da *Agriloja*, o grupo assume que a sua linha orientadora é a “inovação, serviços técnicos profissionais e informação de apoio às actividades rurais (...) com uma central de serviços partilhados, responsável pelo fornecimento de todos os serviços centralizados (...) fazer o sourcing adequado às suas necessidades e criar assim as vantagens competitivas necessárias para toda a rede de lojas, e canais alternativos de venda”

A DC&F detém o franchisado na marca *Agriloja*, em Tomar, aberta em 2006, com 1500 m².

3.2.6. Análise dos públicos estratégicos da DC&F

Destacam-se como públicos estratégicos da DC&F alguns dos fornecedores mais representativos, os melhores clientes, alguns organismos do Estado, colaboradores (público interno), grupos financeiros e associações.

Na figura 15 elencam-se aos fornecedores mais importantes da DC&F, onde se destacam: o *Cereal*, *Sotrapex*, *Haribeircas XXI* e *Ribeiros*.

Figura 15: Fornecedores DC&F, percentagem do valor total das compras.

Fornecedores DC&F	% do valor total das compras
O Cereal	19,64%
Sotrapex	10,94%
Haribericas XXI	10,48%
Transportes Coelho	3,47%
Herogra Fertilizantes	2,4%
Procereais	2,37%
Agrar Semillas	2,36%
Mopafil-Abilio	2,32%
Outros	57,25%

Fonte: Relatório “Melhores Fornecedores 2014” da DC&F, retirado do SGI (Sistema de Gestão Integrado) da RISA.

O relatório do SGI da RISA apresenta os dez melhores clientes da DC&F, nomeadamente a *Agridistribuição S,A* com 24,23% do valor total das vendas, seguida da *Fipal-fornecedores* e da *Visagricola*, com percentagens mais baixas. A figura 16 apresenta os dez melhores clientes da DC&F e a respectiva percentagem do valor total das vendas.

Figura 16: Clientes DC&F, percentagem do valor total das vendas.

Clientes	% do valor total das vendas
Agridistribuição S,A	24,63%
Fipal-fornecedores	6,72%
Visagricola	2,24%
Mecolavinia	2,20%
Mundagro-soc	2,20%
Frutas Cruz Lda	2,07%
Cooperativa Agrícola Sintra	1,96%
Banco Espírito Santo S,A	1,58%
Supermercado Corredoura	1,30%
Outros	55,19%

Fonte: Relatório “Melhores Clientes 2014” da DC&F, retirado do SGI/RISA.

Quanto aos restantes públicos estratégicos da DC&F, estão devidamente enumerados nos pontos que se seguem, primeiramente os organismos do Estado; seguidos dos colaboradores (público interno); grupos financeiros e associações.

- **Organismos do Estado:** Direcção Geral de Veterinária (DGV); Agência Portuguesa do Ambiente; Ministério da Economia; Ministério das Finanças; Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas; Câmara Municipal de Tomar; Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, i.p. (ICNB); Instituto Português da Qualidade (IPQ); ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica); ACT (Autoridade para as Condições de Trabalho); Agência Tributária; Organismo do Estado (indicados previamente); Câmara Municipal de Tomar.
- **Colaboradores/Público Interno:** A DC&F conta com setenta e dois colaboradores, respectivamente distribuídos por departamento, consoante as suas funções (ver figura 7);
- **Grupos Financeiros:** *Millenium BCP; Caixa Geral de Depósitos; Novo Banco; Banco Popular; Caixa de Crédito Agrícola; Montepio; Santander Totta; Garval;*
- **Associações:** AIP (Associação Industrial Portuguesa); *Nersant* (Associação Empresarial de Santarém); *Acitofeba* (Associação de Comerciantes e Industriais dos Concelhos de Tomar, Ferreira do Zêzere e Vila Nova da Barquinha);

A definição dos públicos estratégicos é uma etapa de extrema importância, uma vez que a comunicação visa promover os objectivos estratégicos de uma organização junto e com o auxílio dos seus públicos estratégicos. Nos pontos acima, sintetizaram-se os públicos estratégicos mais significativos da DC&F. No ponto seguinte, apresentamos a concorrência da DC&F.

3.2.7. Análise da Concorrência

Na figura 17, procurou-se identificar os concorrentes directos que se assumem mais significativos para a DC&F, isto é, as outras organizações ou entidades que disputam preferência e o dinheiro do seu público-alvo, procurando satisfazer as mesmas necessidades dos mesmos consumidores com produtos ou serviços semelhantes. Para tal, recorreu-se se à análise documental de documentos officiosos da DC&F juntamente com os relatórios das respectivas empresas, requisitados à Informa.

Os concorrentes directos mais importantes da DC&F são: as Rações Valouro (Grupo Valouro), a Provimi, a Saprogal, as Rações Zêzere e a Sorgal (Grupo Soja de Portugal). Na figura sistematizam-se os aspectos gerais dos concorrentes da DC&F, as características da oferta/ produto e o resumo da organização.

Figura 17: Análise dos Concorrentes Directos da DC&F.

	Aspectos gerais	Características da Oferta/Produto	Resumo
Grupo Valouro “Rações Valouro”	<p>Maior grupo do sector agro-alimentar em Portugal, integrando 36 de empresas de vários sectores agro-pecuários. Os seus mercados principais são a produção de rações e avicultura. Em 2012, acumulava uma facturação consolidada de 292 milhões de euros e empregava mais de 2000 trabalhadores. Está fortemente incrementada no mercado e detém bons canais de distribuição.</p> <p>A Responsabilidade Social e Ambiental são aspectos importantes na imagem de marca da Valouro, assim como a qualidade dos seus produtos e a posição de líder de mercado.</p>	<p>Oferta diferenciada, desde os vários sectores de agricultura, como a indústria de rações, multiplicação e produção de aves, distribuição e comércio alimentar, produção de energia, transportes, entre outros. Líder de mercado de avicultura, especialmente devido às integrações (parcerias com produtores de aves e suínos).</p>	<p>Maior grupo do sector agro-alimentar em Portugal.</p> <p>Principal concorrente da DC&F no sector da indústria de rações e alimentos naturais.</p> <p>Capital Social: 7 330.1700.,00€</p> <p>CAE: 10912 (Fabricação de alimentos para animais de criação, excepto aquicultura).</p> <p>Colaboradores: 133</p> <p>Vendas/Resultados Líquidos: 110138017,12€/1370573,35€ (2013)</p>

Provimi	<p>Multinacional adquirida pela <i>Cargill</i> (empresa global em nutrição animal), pelo valor de 1500 milhões de euros.</p> <p>A empresa está a desenvolver os seus canais de distribuição e têm duas fábricas, em Alverca (sede) e em Ovar.</p>	Indústria de rações (nutrição animal).	<p>Empresa incrementada no mercado, com a visão de se tornar líder global em termos de produtos, serviços e capacidades em nutrição animal.</p> <p>CAE: 10912 (Fabricação de alimentos para animais de criação, excepto aquicultura).</p> <p>Capital Social: 513545,00€</p> <p>Colaboradores: 155</p> <p>Vendas/Resultados Líquidos: 75475520,32€/2908452,64€ (2013)</p>
Rações Zêzere S.A.	<p>Fundada em 1981, a Rações Zêzere apresenta crescimento contínuo e constante expansão, investindo recentemente na construção de uma nova fábrica de <i>pet food</i>. Qualidade, Segurança Alimentar, Sustentabilidade, Responsabilidade Ambiental, Solidez, Confiança e Tecnologia, são algumas palavras-chave da imagem de marca da Rações Zêzere.</p>	Área agro-alimentar, com predominância no sector das rações.	<p>Competidor directo da DC&F uma vez que está sediada no distrito de Santarém, actuando no mesmo mercado.</p> <p>Empresa certificada pela NP EN ISO 9001, pela NP EN ISO 14001 de Responsabilidade Ambiental e NP EN ISO 22000 de Segurança Alimentar.</p> <p>Empresa reconhecida e incrementada no mercado, que aposta na inovação contínua e na qualidade assegurada.</p> <p>CAE: 10912 Fabricação de</p>

			<p>alimentos para animais de criação (excepto aquicultura).</p> <p>Capital Social: 1 100 000,00 €</p> <p>Colaboradores: 51</p> <p>Vendas/Resultados Líquidos: 38835616,52€/544147,62€ (2011)</p>
Saprogal	<p>Fundada em 1971, empresa Ibérica. Encontra-se em decréscimo de vendas, tanto no mercado rural como industrial (fusões/aquisições no passado e apatia comercial podem ser justificações para este decréscimo).</p> <p>Tem duas fábricas, uma no Cartaxo e outra na Trofa.</p>	Sector agro-alimentar, principalmente indústria de rações.	<p>CAE: 10912 (fabrico de alimentos para animais de criação, excepto aquicultura).</p> <p>Capital Social: € 11.904.000,00.</p> <p>Colaboradores: 142</p> <p>Vendas/Resultados Líquidos: 93456245,00€/1635512,00€ (2013)</p> <p>Apesar de estar em decréscimo de vendas, continua a ser um concorrente directo a ter em consideração.</p>
Sorgal (Grupo Soja de Portugal)	<p>Grupo fundado em 1943. Integra a <i>Sorgal</i>, a <i>Avicasal</i> e a <i>Savinor</i>.</p> <p>O grupo segue uma política corporativa orientada para a sustentabilidade, com vista à criação de valor; orientação para o cliente; qualidade; capital humano; responsabilidade ambiental; investigação, desenvolvimento e inovação; desenvolvimento social e cidadania;</p>	Indústria agro-alimentar, produção de alimentos compostos para avicultura e pecuária.	<p>CAE: 10912 (fabrico de alimentos para animais de criação, excepto aquicultura).</p> <p>Capital Social: 5 730 000,00€ (2013)</p> <p>Colaboradores: 189</p> <p>Vendas/Resultados Líquidos: 94904672,72€/2695962,29€ (2013)</p>

	A Sorgal, constituída em 1989, é uma entidade que se assume como concorrente da DC&F, tem três fábricas, situadas em Torres Novas, Ovar e Pinheiro de Lafões.		
--	---	--	--

Fonte: Elaboração Própria.

Importante mencionar que apesar de estes serem os concorrentes directos mais significativos da DC&F, não se pode ignorar a existência de outros concorrentes, tais como: a Agrolex (Cartaxo), a Nanta (Norte), os Ribeiros (Montijo) e as Rações Selecção (Leiria), entre outros. Uma vez que a DC&F opera a nível nacional, os concorrentes são inúmeros, justificando a forte concorrência no sector agro-pecuário e a impossibilidade de mencionar e analisar todos eles, pelo menos nos moldes do presente trabalho.

3.3. Análise do Histórico de Comunicação

Em termos de comunicação, as técnicas de comunicação mais usadas pela DC&F são as Relações Públicas aliadas à Força de Vendas, através do desenvolvimento de parcerias, e a Publicidade, através da frota de camiões personalizadas com a imagem da organização, que acabam por divulgar a DC&F por todo o território nacional e Espanha.

Nas Relações Públicas, como mencionado no ponto 4.2, existem cinco modalidades de parcerias: “Agricultores Fornecedores”; “Clientes e Fornecedores”; “Produção de Marcas próprias de Cliente”; Protocolo com a Escola Superior Agrária de Castelo-Branco e *Franchising* da Agriloja. Em todas elas, a comunicação é direccionada e personalizada, adaptando-se às características e necessidades do público em questão – o fornecimento, financiamento, acompanhamento técnico e a disponibilidade de toda a equipa da DC&F, sobretudo dos vendedores, destina-se a melhorar as relações da empresa com alguns dos seus públicos estratégicos. As Relações Públicas auxiliam na construção de identidade e de imagem de marca, contribuindo para a afirmação da DC&F enquanto organização orientada para os seus clientes, com vista à proximidade e fidelização dos seus públicos estratégicos.

No que diz respeito à presença em feiras e eventos dentro do sector, verifica-se uma aposta relativamente reduzida, com a participação apenas na Feira da Agricultura em Santarém (presença habitual), uma participação na OviBeja (2014) e outra na Expofacil (Catanhede – 2013). Regista-se somente uma presença em feiras internacionais, em Lugo (Galiza), no ano de 2008. A estratégia adoptada pela DC&F nestes eventos foi de exposição e divulgação da marca e seus produtos, através da apresentação dos seus produtos e de algumas novidades, usando geralmente catálogos e alguns sacos de amostras, recorrendo à Promoção de Vendas. Como objectivos de participação nestes eventos, definiram-se: 1) a realização de contactos com potenciais clientes e fornecedores; 2) a prospecção de mercado, acompanhando as tendências do mercado e da concorrência; 3) a divulgação dos produtos da DC&F; e 4) a notoriedade da marca da DC&F, enquanto entidade competitiva. Não foi realizada nenhuma auditoria para apurar os resultados da presença nestas feiras, o que dificulta a avaliação do desempenho da DC&F, quer em termos do retorno esperado e do investimento feito.

Outra aposta da DC&F é feita nos Patrocínios com vista ao envolvimento e auxílio à comunidade local, nomeadamente no que diz respeito ao apoio à realização de eventos e festas locais, através de uma quantia monetária ou do fornecimento/oferta de produtos. A DC&F já patrocinou diversas entidades e eventos, tais como: o União Futebol Comércio e Indústria de Tomar; o Sporting Clube de Tomar; as Três Léguas do Nabão; a Festa dos Tabuleiros; o CIRE (Centro de Integração e Reabilitação de Tomar); os Bailes de Finalistas e eventos desportivos das escolas secundárias de Tomar; publicações/revistas locais, festas tradicionais das várias freguesias, entre outras. O objectivo é, como mencionado anteriormente, garantir o envolvimento da DC&F com a comunidade local, divulgando a marca e auxiliando a economia local, através de diversos apoios.

Em termos de Comunicação *Online*, a DC&F apostou na criação de um *website* e de uma página de *facebook* em 2013 com 349 *likes*. A página de *facebook* não tem tido o acompanhamento devido, por falta de profissionais de comunicação, como tal os resultados obtidos não têm sido muito positivos: o alcance médio das publicações situa-se nas quarenta visualizações, conseguindo apenas envolver sessenta e nove indivíduos desde Janeiro de 2014, através de *likes*, comentários e *shares*. A gestão da página e os critérios de publicação não seguem um planeamento específico e acabam por ser

aleatórios, incluindo notícias relacionadas com o sector, eventos, feiras ou novidades/notícias sobre a DC&F.

A página *web* está estruturada da seguinte forma: *Home*; Quem somos; Marcas; Produtos; Galeria de Imagens; Contactos; *Links* úteis. Está disponível em Português, Espanhol e em Inglês (ver figura 17). A informação publicada no *website* não segue nenhuma espécie de planeamento específico e nem sempre está actualizada com as informações publicadas no *facebook*. Até ao momento, por não existir um departamento de *marketing* e comunicação que se dedique inteiramente à gestão e monitorização das diversas plataformas, não se tem nenhuma informação do número de visitantes e respectivo *feedback*, tempo médio de visita, entre outras informações que se pretendem avaliar ao aplicar o novo plano de comunicação.

Figura 18: *Homepage* da página *web* da DC&F.



Fonte: Retirado da página *web* da DC&F.

3.4. Análise SWOT

A Análise SWOT, devidamente ilustrada na figura 19, teve em consideração a análise macro e microambiental realizada previamente, identificando assim as Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) relativas à DC&F e a sua área de actuação.

Figura 19: Análise SWOT da DC&F.

Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
Historial/ Reputação da empresa; Conhecimento do Mercado; Diversificação de produtos; Qualidade/Preço; Logística/Distribuição (aliada à Transportes Coelho, a DC&F tem uma frota de camiões que permite uma maior flexibilidade em termos de distribuição). Desenvolvimento de Parcerias com Fornecedores e Clientes; Qualidade da Imagem (Valor da Marca); Capacidade de Inovação – Novos produtos; Empresa certificada (ISO 9001);	Carência de pessoal especializado em marketing/ comunicação; Fraca capacidade de liderança das chefias intermédias; Alguma dificuldade de transmissão e acompanhamento da estratégia definida da empresa; Fraca divulgação pública da empresa (<i>internet</i> e feiras); Ausência de um Plano Estratégico de Comunicação.
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
Perspectivas de crescimento e expansão do sector agro-pecuário; Exportação; Inovação Tecnológica.	Conjuntura económica; Exigências legais e burocráticas; Poder negocial dos clientes; Evolução dos custos energéticos; Concorrência.

Fonte: Elaboração própria, com base nas análises macro e microambiental realizadas, juntamente com informação recolhida junto aos administradores da empresa.

3.5. Definição dos objectivos da comunicação

Tendo em conta a análise feita, quer em termos macro como micro, definiram-se os objectivos comunicacionais, contemplando as necessidades encontradas e potenciando os pontos fortes e oportunidades diagnosticados.

Assim surge a definição dos objectivos como uma etapa crucial da gestão organizacional e comunicacional, uma vez que impõem disciplina, conferem coerência e permitem um controlo efectivo da actividade organizacional e da execução de planos (Sebastião, 2015, p. 91). A autora atenta igualmente que os objectivos organizacionais e comunicacionais devem estar alinhados, tendo em conta públicos específicos, e devem ser centrados nos resultados, precisos, específicos, realistas e quantificáveis (sempre que possível) (Sebastião, 2015, p. 92).

Considerando estes aspectos, os objectivos definidos para o presente plano de comunicação são: 1) aumentar a notoriedade da DC&F junto dos seus públicos estratégicos, através de uma maior divulgação da marca e seus produtos, quer em eventos, plataformas digitais, entre outros; 2) integrar os elementos de comunicação externa para que a imagem da DC&F seja única; 3) apurar a satisfação de cliente junto dos públicos estratégicos da DC&F (clientes e fornecedores da DC&F), através da realização de inquéritos por questionário, antes e após a execução do plano de comunicação; e, por último, 4) reforçar a responsabilidade social, com a finalidade de assegurar uma maior proximidade com a comunidade local.

3.5.1. Público-alvo da comunicação

Consideram-se públicos-alvo do presente Plano Estratégico de Comunicação alguns dos públicos estratégicos definidos anteriormente, concentrando-se esforços nos fornecedores parceiros, clientes parceiros, público em geral e comunidade local.

Pretende-se comunicar que a DC&F é uma empresa competitiva e séria, que valoriza tanto os seus colaboradores como os parceiros de negócio, com o objectivo de obter os melhores resultados possíveis aliados à qualidade e responsabilidade social.

Como *slogan* decidiu-se manter o usado pela DC&F: “Os animais agradecem”.

3.5.2. Prazos, Orçamentos e Recursos

A implementação do Plano de Comunicação proposto tem a duração de três meses, começando no mês de Fevereiro 2015 e com fim no dia 30 de Abril do mesmo ano. No que diz respeito aos **prazos**, as acções de comunicação serão contínuas e pontuais: quanto às acções contínuas, referem-se às acções que acontecerão ao longo das semanas incluídas na aplicação do plano, nomeadamente a *newsletter*, as publicações no *facebook* e página *web*, o acompanhamento de campo e o atendimento técnico aos parceiros da DC&F; as acções pontuais são as que têm datas específicas, tais como: as formações da força de vendas, patrocínios atribuídos e a participação em eventos.

Em termos de **orçamento** pretende-se gastar 15 mil euros em publicidade, 10 mil na publireportagem, 500 euros em materiais de relações públicas de marketing, 2000 euros em patrocínio e ainda não é possível prever quanto será gasto em parcerias.

Quanto aos **recursos** necessários, para além dos financeiros já referidos, será necessária a colaboração dos membros da equipa de vendas, do director de vendas e da administração, para que o plano de comunicação seja bem-sucedido.

Importa referir que esta implementação funcionará como um teste para ajustamento do plano e realização deste projecto. Após a concretização do teste, será implementado o Plano Estratégico reajustado.

3.6. Acções e implementação

No âmbito da **Comunicação Digital**, resultante do uso combinado de ferramentas digitais na comunicação das marcas com vista a melhorar a sua imagem, visibilidade e reputação (Sebastião, 2015, p. 232), optou-se pelo uso de duas plataformas digitais, nomeadamente do *facebook*: a rede social com mais utilizadores a nível mundial e considerada a plataforma digital mais importante para os *marketers* - segundo o relatório da Indústria de *Social Media* de 2013; e da página *web* da DC&F, igualmente importante para aumentar exposição e notoriedade da empresa. Apostou-se igualmente no envio de uma *newsletter* aos clientes e fornecedores parceiros da DC&F.

A Comunicação Digital assume-se como pertinente uma vez que permite e auxilia no cumprimento dos objectivos previamente propostos, nomeadamente o aumento da

notoriedade da DC&F e envolvimento com a comunidade local. Na tabela seguinte, pode-se observar a descrição das acções propostas e respectivo planeamento.

Figura 20: Tabela descritiva da Comunicação Digital da DC&F.

Planeamento e Descrição das acções	
Facebook	Divulgação de uma marca por semana, durante os três meses de aplicação do Plano de Comunicação (<i>Díaco, Curral, Sol e Templários</i>), três a quatro vezes por semana, a publicar entre as 18 e 21 horas, espaço de tempo com mais utilizadores <i>online</i> , segundo a <i>WssMarketing</i> . Em relação ao <i>share</i> de notícias relacionadas com o sector agro-pecuário e com a cidade de Tomar, a frequência das publicações oscilará consoante a quantidade e pertinência das notícias – todavia, pretende-se publicar entre 5 a 10 notícias por semana.
Página web	Quanto à página <i>web</i> , as publicações serão feitas entre as 8 e as 11 horas da manhã ou entre as 17 e 18 horas da tarde. Pretende-se a integração da comunicação externa, porém a página <i>web</i> irá manter o carácter institucional: publicação de notícias relacionadas com sector agro-pecuário e com a DC&F.
Newsletter	A <i>newsletter</i> será enviada aos parceiros da DC&F, no fim do mês de Abril, altura em que finda a aplicação do presente Plano de Comunicação. Será necessário actualizar a <i>mailing list</i> . A estrutura da <i>newsletter</i> será a seguinte: resumo da actividade da empresa; novidades e produtos em destaque; acções de formação aos colaboradores internos e acções de envolvimento com a comunidade; testemunho de colaboradores internos ou parceiros; espaço para sugestões; <i>links</i> e contactos úteis.

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito às **Relações Públicas**, uma das ferramentas e técnicas de comunicação mais significativas na estratégia da DC&F, pretende-se reforçar as acções já implementadas, com o objectivo de fortalecer a proximidade e as relações de parceria. Esta técnica é fundamental uma vez que permite uma comunicação direccionada e personalizada consoante as necessidades e exigências dos seus parceiros, permitindo uma abordagem diferenciada.

Neste sentido, as acções a levar a cabo serão o maior acompanhamento de campo, prestando mais apoio técnico, adaptadas às diferentes modalidades de parcerias existentes, possibilitadas pelo reforço da equipa de vendas com a contratação de quatro técnicos. Em termos de participação em eventos relacionadas com o sector, a Administração decidiu não participar em nenhum evento durante o primeiro trimestre de

2015, por considerar que não existe nenhum no sector agro-pecuário em que seja pertinente ou se justifique a sua participação. Outra acção será a aplicação de inquéritos por questionário com o objectivo de apurar a percepção da imagem da DC&F e avaliar o *feedback* dos seus parceiros, antes e após a execução do plano de comunicação. A figura seguinte descreve as acções a serem implementadas e respectivo planeamento.

Figura 21: Tabela descritiva das acções de Relações Públicas da DC&F.

Acções de RP	Descrição das Acções
1) Parcerias com Agricultores Fornecedores 2) Parcerias Clientes e Fornecedores	Na primeira semana de Fevereiro: aplicação de inquéritos por questionário com o objectivo de apurar e avaliar o <i>feedback</i> dos seus parceiros (ver anexo número 1);
	Actualização da <i>mailing list</i> e contactos de todos os parceiros da DC&F, de forma a facilitar o processo de acompanhamento das parcerias; Reforço da equipa de vendas, com a contratação de três técnicos especializados, de forma a prestar um melhor serviço de acompanhamento de campo, assim como assistência técnica aos parceiros da DC&F. Sempre que for necessário ou requisitado por algum cliente/fornecedor parceiro, um membro da equipa de vendas estará ao dispor para retirar dúvidas e prestar auxílio técnico.
	Na primeira semana de Abril: aplicação de inquéritos por questionário com o objectivo de apurar e avaliar o <i>feedback</i> dos seus parceiros (ver anexo número 1).
Folheto DC&F	Alterações no folheto da DC&F, com um <i>design</i> mais apelativo e actualização das informações dadas; distribuição nos Locais de Venda ao Público (ver anexo nº 8).
Publireportagem	Na sequência de uma parceria da RTP com o Governo de Portugal, surge um programa sobre empresas portuguesas que se destacaram no ano de 2014. A DC&F foi contactada por ser uma das empresas que mais se destacou no sector agro-pecuário em 2014, e será exibida uma

	publireportagem com duração de dez minutos no novo programa da RTP “Valor Acrescentado”.
--	--

Fonte: Elaboração própria.

Resumidamente, uma maior aposta nas **Relações Públicas** visa reforçar os laços de parceria, através das medidas apresentadas, como a aplicação dos questionários para obter o *feedback* dos parceiros da DC&F e identificar pontos de melhoria nas parcerias; e o atendimento técnico personalizado através do reforço da equipa de vendas. A reformulação do folheto, a par da Publireportagem a realizar, são também apostas importantes no âmbito das Relações Públicas. A estrutura dos inquéritos por questionário a aplicar aos clientes/fornecedores parceiros da DC&F, antes e após a execução do plano de comunicação, podem ser consultados no anexo número 1.

Aliada às Relações Públicas, surge a **Força de Vendas** como técnica de comunicação fulcral na execução do Plano de Comunicação proposto. Muito usual na comunicação B2B (*business-to-business*), apresenta como principais vantagens a comunicação face a face, a mensagem customizada, o conhecimento imediato do *feedback* do cliente, o maior detalhe sobre o produto e condições de venda, a demonstração do produto e o desenvolvimento de relações continuadas e de confiança com os clientes (Sebastião, 2015, p. 219). Esta técnica permite reforçar a proximidade com os parceiros da DC&F e dar continuidade às relações de parceria já existentes.

Desta forma, a par do reforço da equipa de vendas com a contratação de três técnicos, torna-se fundamental a formação da equipa de vendas, quer em termos informacionais como motivacionais, para que prestem o melhor serviço possível. A figura 22 mostra o plano de formações para o ano 2015, elaborado por parte da Administração e Departamento de Recurso Humanos, delineado através do levantamento das necessidades de formação dos colaboradores e da formação obrigatória exigida por lei. Importa atentar para as formações calendarizadas para Fevereiro, Março e Abril (1º e 2º trimestre), uma vez que dizem respeito ao espaço temporal de execução do plano de comunicação proposto e porque são direccionadas para a equipa de vendas.

Figura 22: Calendarização das acções de formação para o ano de 2015.

Acções de Formação	Horas	Data
Portal de Encomendas: Acção de formação da equipa de vendas e administrativo.	12 Horas	1º Trimestre
Formação específica para novos colaboradores da equipa de vendas.	12 Horas	1º Trimestre
Marketing Digital	4 Horas	1º Trimestre
Livrete Individual de Controlo.	4 Horas	2º Trimestre
Operação de Empilhadores.	6 Horas	2º Trimestre
Primeiros Socorros.	16 Horas	2º Trimestre
Reciclagem HACCP/SA, Documentos Administrativos, Normas e Regras de Ética e Conduta Profissional.	6 Horas	2º Trimestre
Integração MultiFeed com SGI.	2 Horas	3º Trimestre
Segurança contra Incêndios.	4 Horas	3º Trimestre
Prevenção e Combate a Incêndios.	4 Horas	3º Trimestre
Regras de utilização de extintores.	2 Horas	3º Trimestre
Ambiente, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.	4 Horas	3º Trimestre

Fonte: Informações fornecidas pelo Departamento de Recursos Humanos.

Em termos de **Patrocínios**, a DC&F tem vindo a apoiar diversos eventos: desportivos (Sporting de Tomar), artes/entretenimento (Festival Bons Sons) e outros eventos locais, tais como, as festas da cidade. O objectivo da empresa é prestar o seu apoio, financeiro ou material, à comunidade e organizações locais, auxiliando a economia local, contribuindo para a realização de eventos e apoiando causas. A figura seguinte demonstra os patrocínios feitos nos meses de Fevereiro, Março e Abril de 2014 e os previstos para 2015.

Figura 23: Tabela descritiva dos patrocínios nos meses de Fevereiro, Março e Abril de 2015 e os patrocínios feitos no período homólogo de 2014.

Patrocínios	2014	2015
Fevereiro	Donativo de 100€ para a Liga Nacional contra a Fome); 100 € para o Baile de Finalistas da	100 € para o Baile de Finalistas da Escola Secundária Jácome Ratton; 100€ para o Baile de

	Escola Secundária Jácome Ratton; 100€ para o Baile de Finalistas da Escola Secundária Santa Maria dos Olivais.	Finalistas da Escola Secundária Santa Maria dos Olivais;
Março	300€ - evento desportivo da cidade de Tomar, as “Três Léguas do Nabão”; e 1500€ para a II Feira da Laranja Conventual (Mecenato), realizada no Convento de Cristo de Tomar.	300€ - evento desportivo da cidade de Tomar, as “Três Léguas do Nabão”; e 1500€ para a II Feira da Laranja Conventual (Mecenato), realizada no Convento de Cristo de Tomar.
Abril	-	-
Total do orçamento em Patrocínio:	2100€	2000€

Fonte: Elaboração Própria.

O orçamento apresentado na ilustração pode sofrer alterações consoante as oportunidades que surgirem e os pedidos que forem feitos. Apesar do plano de comunicação proposto ter a duração de três meses, propõe-se um patrocínio para a Festa dos Tabuleiros em Tomar, com data marcada para 4 a 13 de Julho de 2015. A Festa dos Tabuleiros é uma tradição popular que atrai milhares de pessoas à cidade de Tomar, como tal, a DC&F decidiu colocar ao serviço da população um terreno semeado com diferentes tipos de trigo, onde os populares podem colher as espigas para os seus tabuleiros. Esta medida tem como principal objectivo o envolvimento com a comunidade local e o contributo para um dos eventos mais importantes da cidade de Tomar.

Em termos de **Publicidade** serão investidos 15 000 euros para renovação das imagens estampadas na frota de camiões da DC&F, em Fevereiro de 2015.

As acções apresentadas visam cumprir os objectivos previamente definidos, nomeadamente: 1) aumentar a notoriedade da DC&F junto dos seus públicos estratégicos, através de uma maior divulgação da marca e seus produtos, quer em eventos, plataformas digitais, entre outros; 2) integrar os elementos de comunicação externa para que a imagem da DC&F seja única; 3) apurar a satisfação de cliente junto dos públicos estratégicos da DC&F (clientes e fornecedores da DC&F), através da realização de inquéritos por questionário, antes e após a execução do plano de comunicação; e, por último, 4) reforçar

a responsabilidade social, com a finalidade de assegurar uma maior proximidade com a comunidade local.

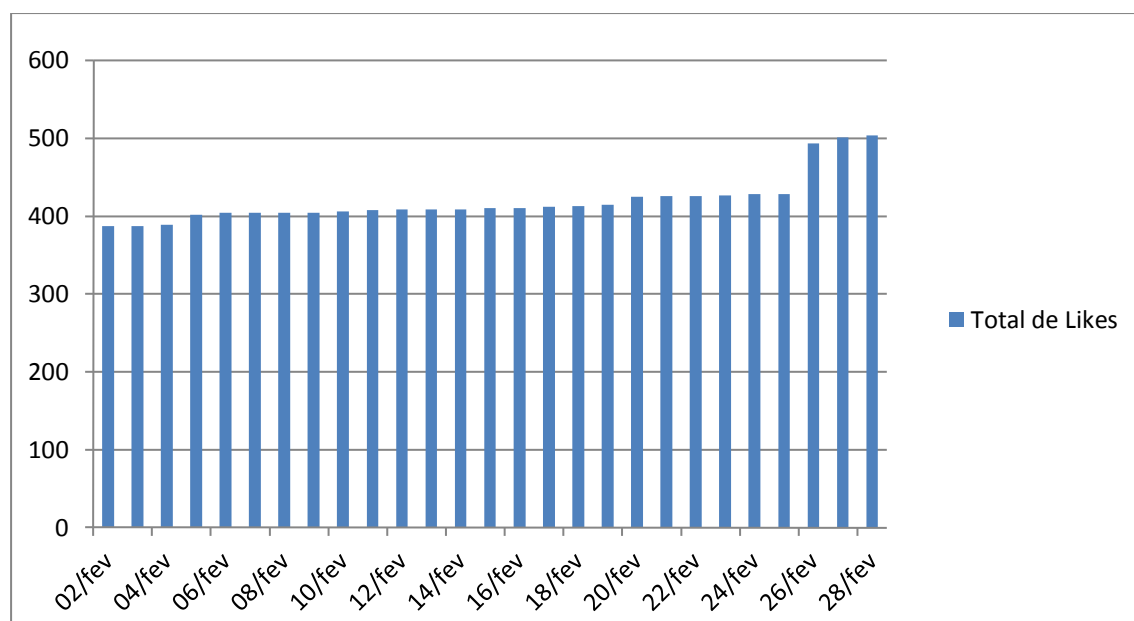
3.7. Avaliação dos resultados obtidos

3.7.1. Comunicação Digital

Ao iniciar a execução do plano de comunicação encontraram-se alguns problemas sobretudo na área da **Comunicação Digital**, tais como a estrutura da página *web* da empresa, assim como o facto do perfil de *facebook* da empresa estar associada a uma página de perfil individual, limitando o número de *likes* que possa eventualmente atingir e dificultando o processo de atrair público. Também a inexistência de *mailing lists* devidamente separadas por público estratégico foi um problema prontamente identificado e resolvido, para que o envio da *newsletter* fosse bem-sucedido.

O Plano de Comunicação entrou em vigor no mês de Fevereiro. No gráfico seguinte, podemos observar a evolução dos *likes* da página de *facebook* da DC&F.

Figura 24: “Total de *likes*” da página de *facebook* da DC&F, ao longo do mês de Fevereiro.

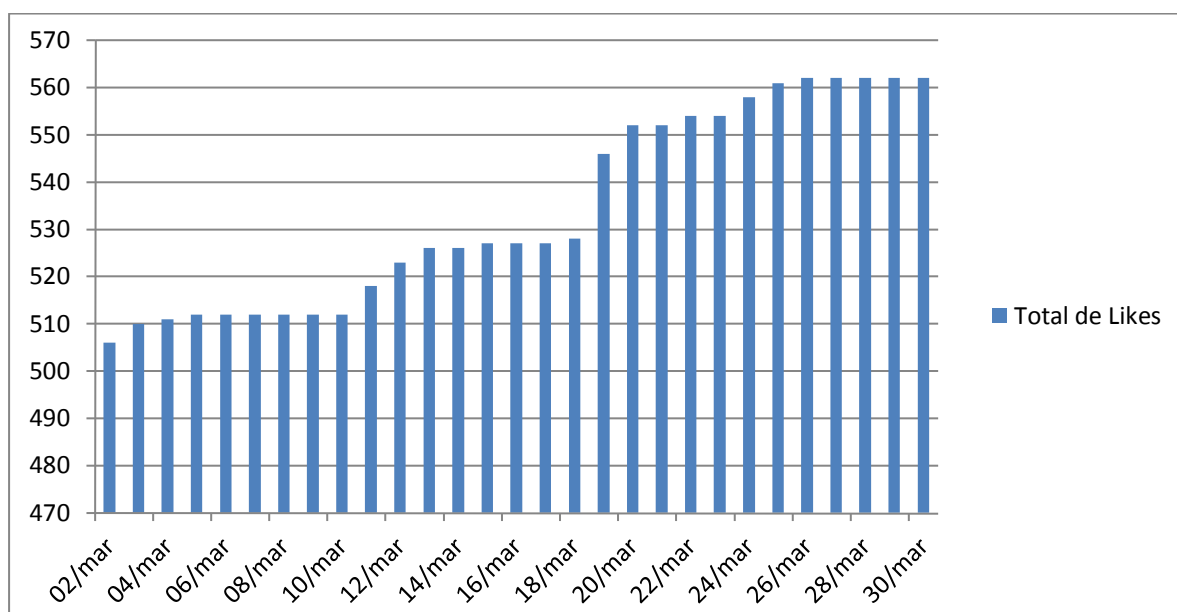


Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *Facebook*.

No mês de Fevereiro, obteve-se um total líquido de 117 *likes*, atingindo os 504 *likes*. O público-alvo da comunicação é a população da região de Tomar e distrito de Santarém, assim como alguns clientes e fornecedores, actuais e potenciais, que actuam no mesmo mercado da DC&F.

Nos meses de Março e Abril, manteve-se a mesma estratégia digital e o público-alvo previamente definido. O próximo gráfico ilustra o total de *likes* e o número de *likes* líquidos obtidos no mês de Março.

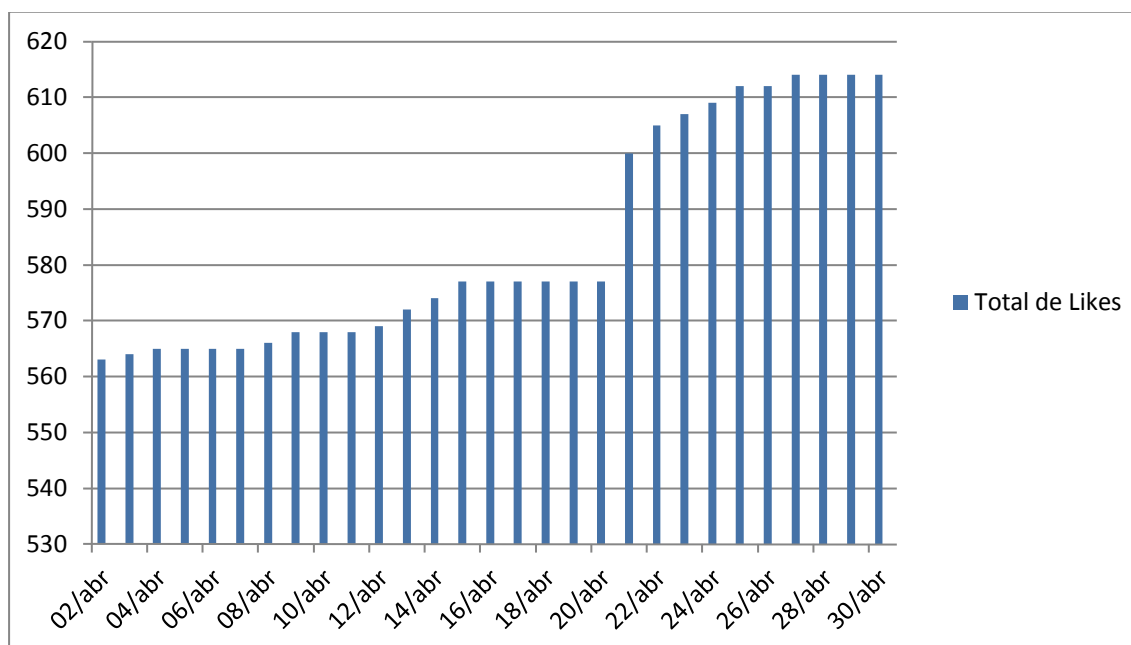
Figura 25: “Total de *likes*” da página de *facebook* da DC&F, ao longo do mês de Março.



Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *Facebook*.

Ao analisar o gráfico, conclui-se que no mês de Março houve um total de 56 *likes* líquidos, aumentando o total de *likes* para 562. Em comparação com o mês anterior, o número de *likes* conseguidos foi significativamente menor, razão pela qual se reforçou o número de convites enviados (para gostar da página), no mês de Abril.

Tabela 26: “Total de *likes*” da página de *facebook* da DC&F, ao longo do mês de Abril.



Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *Facebook*.

Apesar dos esforços feitos para aumentar o número de gostos, através de convites enviados para gostar da página e mensagem privada a alguns dos nossos clientes e fornecedores, apenas se conseguiram obter 52 *likes* no mês de Abril, com recurso à promoção orgânica.

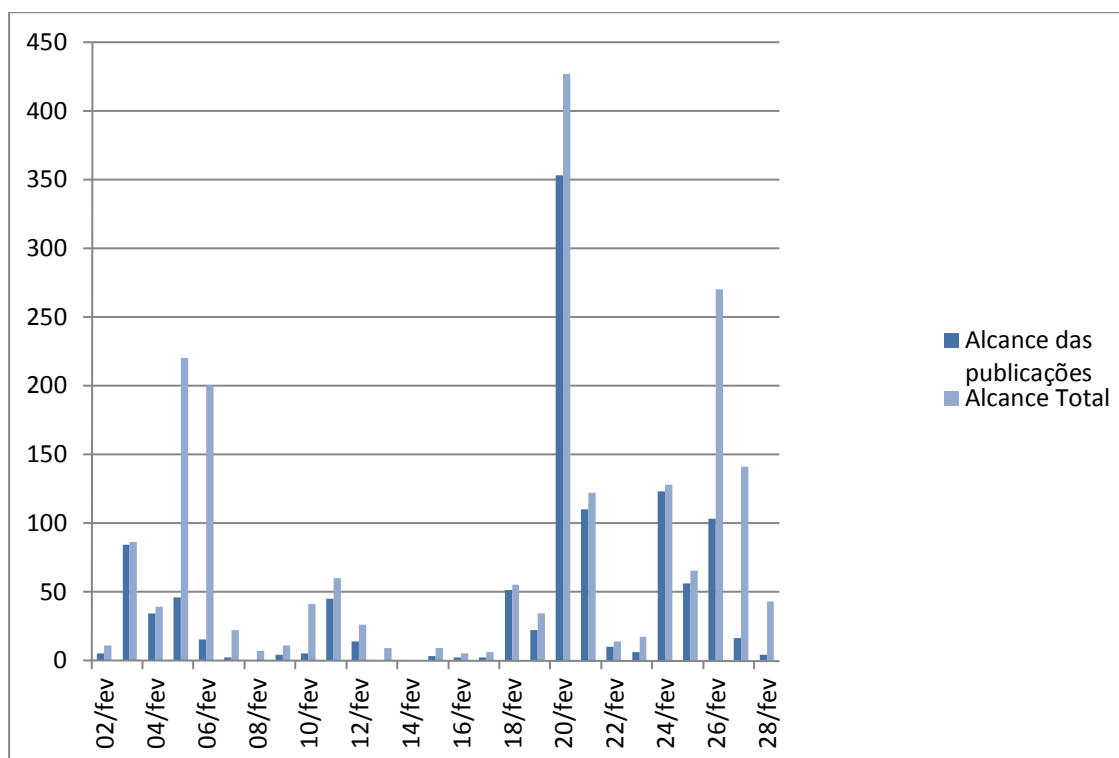
Com estes resultados, foi sugerido à DC&F que apostasse futuramente no desenvolvimento de anúncios pagos, não só com o objectivo de aumentar a notoriedade da página de *facebook* como também promover a página *web*. Não foi possível fazer promoção paga durante os três meses de vigência do Plano de Comunicação, uma vez que o orçamento estipulado para a comunicação não contemplava qualquer tipo de custo na comunicação digital.

Ainda assim, nos três meses de aplicação do plano obtiveram-se 227 *likes*, apenas menos 160 *likes* comparativamente aos conseguidos desde a criação da página, em Março de 2013, altura em que registavam 387 *likes*.

Importa referir que o *facebook* é uma rede social com muitos utilizadores mais vocacionada para o entretenimento. Desta forma, e apesar do aumento da actividade da página, o facto de se registar um envolvimento relativamente reduzido e pouca adesão, estes *inputs* não representam um resultado negativo. Mais do que envolver, o objectivo principal da comunicação da DC&F no *facebook* é informar e aumentar a notoriedade da marca.

Outras métricas de análise são o alcance total e alcance das publicações, isto é, o número de pessoas que receberam alguma actividade da página de *facebook* da DC&F e o número de pessoas para as quais as publicações foram exibidas, respectivamente. Pode-se concluir que se registou um aumento significativo comparativamente aos meses anteriores, com destaque para a publicação feita no dia 20 de Fevereiro, relativamente a um curso de aplicação de fitofármacos, que se irá realizar nas instalações da DC&F. Esta publicação alcançou 618 pessoas, contando com 70 cliques na publicação e 9 pessoas envolveram-se, através de *likes* e partilhas.

Figura 27: Alcance total e alcance das publicações da página de *facebook* da DC&F, no mês de Fevereiro.



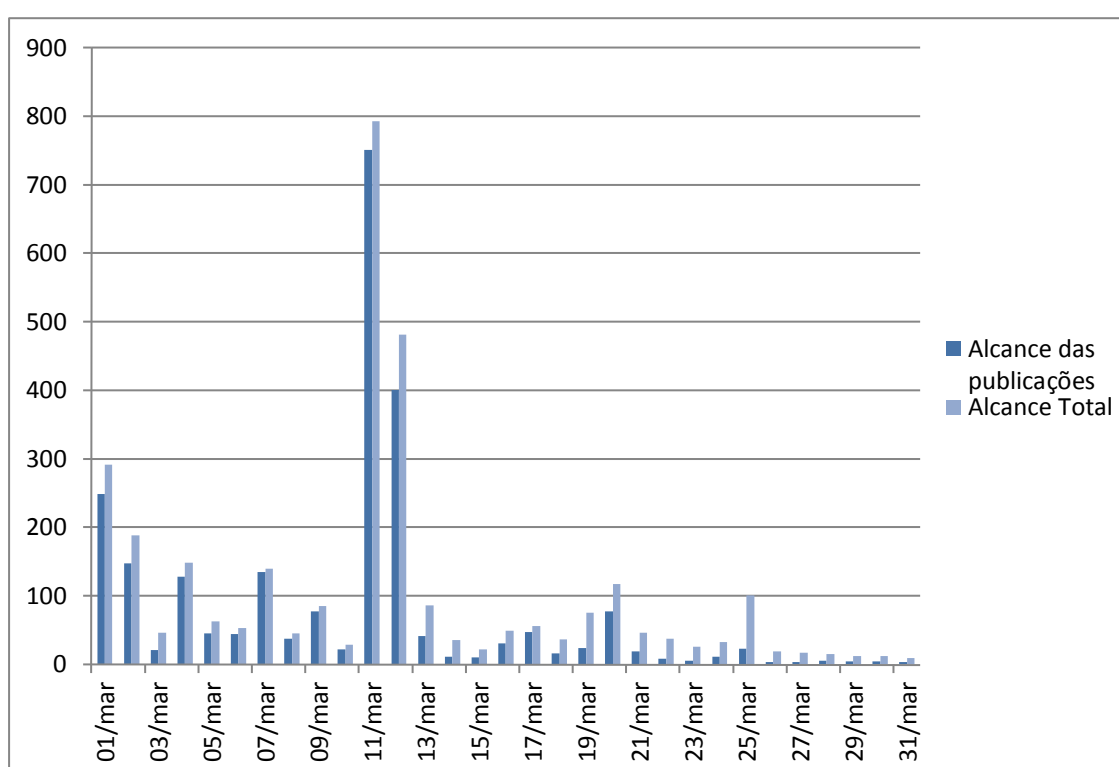
Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *Facebook*.

No mês de Fevereiro, verificou-se uma média de alcance das publicações de 42,9 pessoas e o alcance total médio de 76,7 pessoas. Comparativamente, o mês de Março teve mais sucesso no que respeita ao alcance total e ao alcance das publicações, tal como se pode observar na figura 28. Neste mês, registou-se um aumento com o alcance médio das publicações a fixar-se nas 80 pessoas e o alcance total médio nas 105,2 pessoas.

A salientar o evento de dia 11 de Março, relativo à apresentação da nova unidade fabril de Desidratação, Transformação e a Peletização de Forragens, realizada nas

instalações da DC&F em parceria com a *TimacAgro*, *Maisoudour Semences* e o *BPI*. O evento contou com a presença de 90 convidados e recorreu-se à cobertura fotográfica, publicando as fotos tanto na página de *facebook* da DC&F como na página *web*, justificando o aumento significativo do alcance obtido no mês de Março, com destaque para o dia 11, com um alcance total de 796 pessoas (ver figura 28).

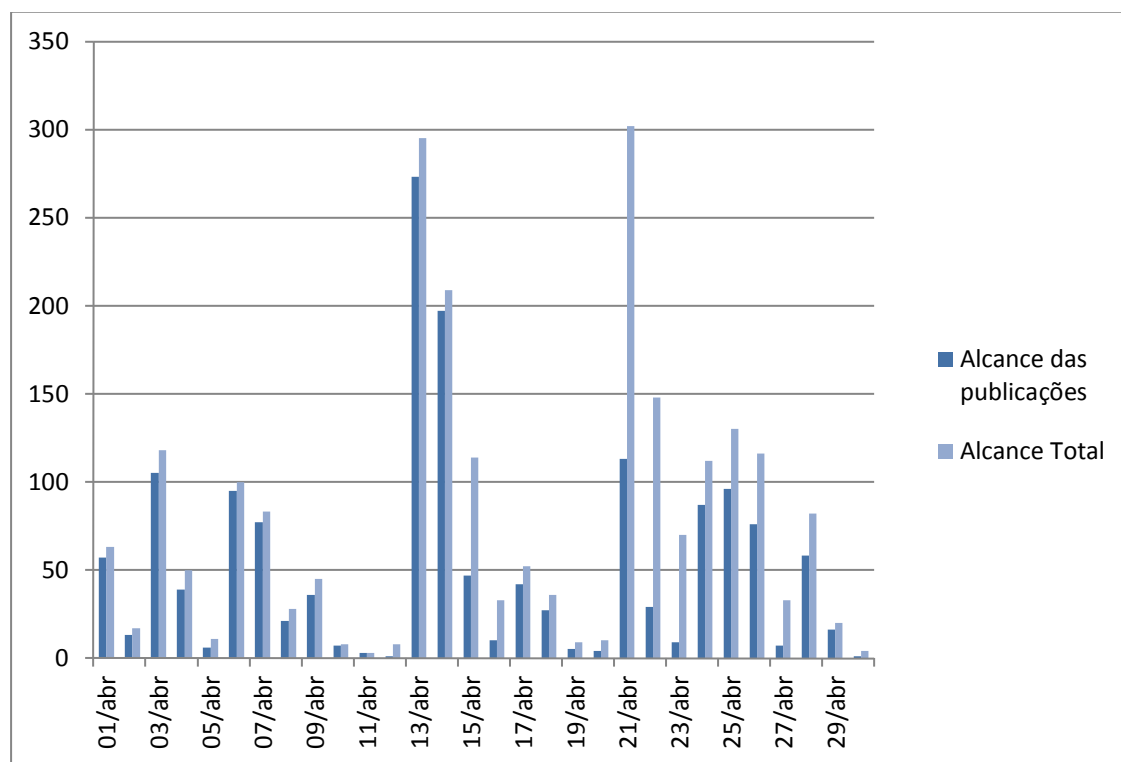
Figura 28: Alcance total e alcance das publicações da página de *facebook* da DC&F, no mês de Março.



Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *facebook*.

Ainda em relação ao alcance total e ao alcance das publicações, o gráfico seguinte mostra os resultados do mês de Abril. Conclui-se que o alcance total médio foi de 80 pessoas e o alcance médio das publicações ronda as 64,4 pessoas, resultados bastante inferiores ao mês de Março. Apenas se destacaram duas das publicações feitas, no dia 13 e 21, a primeira relativa a fotos adicionadas ao álbum da nova unidade fabril com 144 pessoas alcançadas; a segunda, diz respeito a um *repost* feito da página *Myfarm*, com a publicação de um guia básico do iniciante à Agricultura Biológica, com um alcance de 167 pessoas.

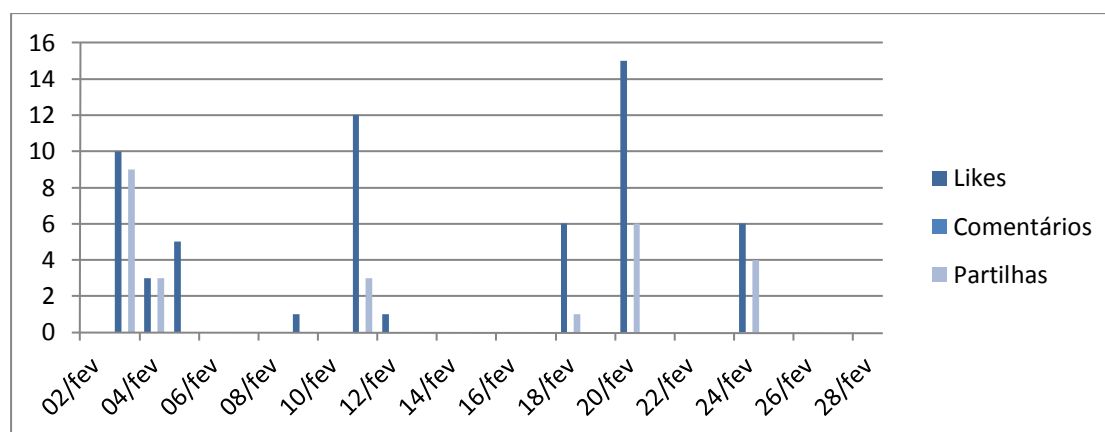
Figura 29: Alcance total e alcance das publicações da página de *facebook* da DC&F, no mês de Abril.



Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *facebook*.

Já observado o alcance da página, segue-se a análise do envolvimento, onde se consideram os *likes*, comentários e partilhas. Desde logo que se verificou alguma dificuldade em envolver o público - importa salientar que não se recebeu nenhum comentário em qualquer publicação feita no mês de Fevereiro, mesmo nas que tiveram um alcance relativamente alto. No total, registaram-se 69 *likes*, 26 partilhas e nenhum comentário, como se pode observar no gráfico seguinte.

Figura 30: *Likes*, Comentários e Partilhas na página de *facebook* da DC&F, durante o mês de Fevereiro.



Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *facebook*.

Em termos de envolvimento, o mês de Março foi o que obteve os melhores resultados, com um total 195 *likes* nas publicações, dezassete comentários e treze partilhas. Destaque para a publicação feita no dia 11 de Março, relativa ao evento realizado nas DC&F, que graças ao seu alcance distinto (796 pessoas) e à identificação de alguns participantes através dos *tags*, conseguiu envolver cerca de 90 pessoas, através de 77 *likes*, doze comentários e uma partilha, num total de 5 295 cliques na publicação e 4 956 visualizações de fotos do álbum (ver figura 31).

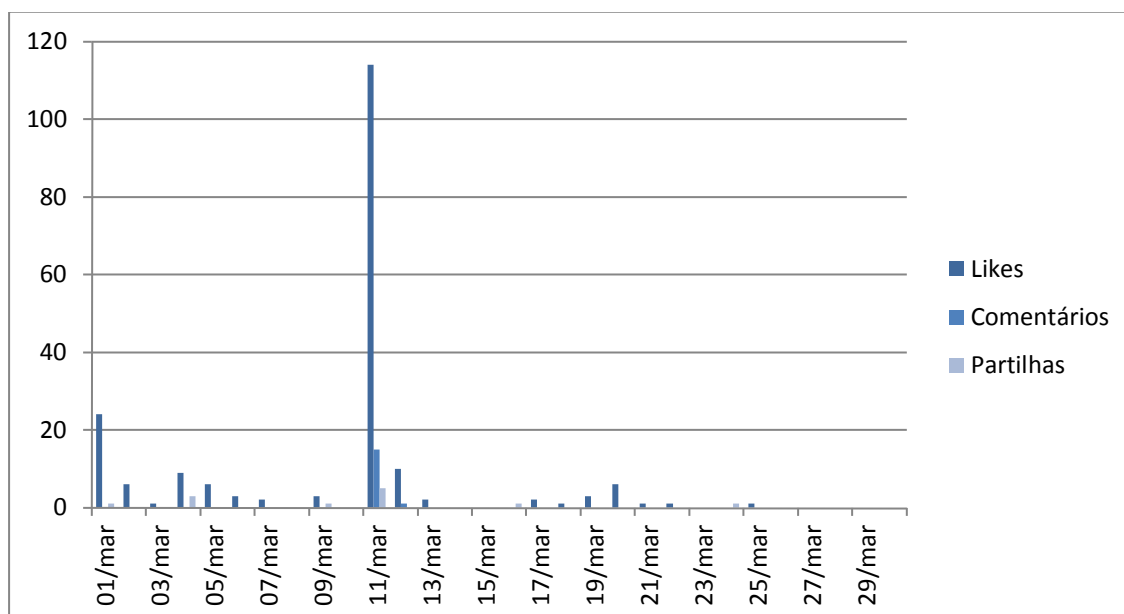
Figura 31: Informações da publicação do dia 11 de Março em termos de envolvimento e alcance.



Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *facebook*.

No que diz respeito ao envolvimento, o mês de Março assumiu-se como fulcral para o envolvimento do público e valorização do público estratégico agricultores clientes e fornecedores. Entre as fotos publicadas na página de *facebook* da DC&F, algumas delas eram relativas aos participantes do evento (parceiros) com uma mensagem de agradecimento e valorização das parcerias efectuadas. Segue, na figura 32, o gráfico respectivo ao envolvimento alcançado no mês de Março.

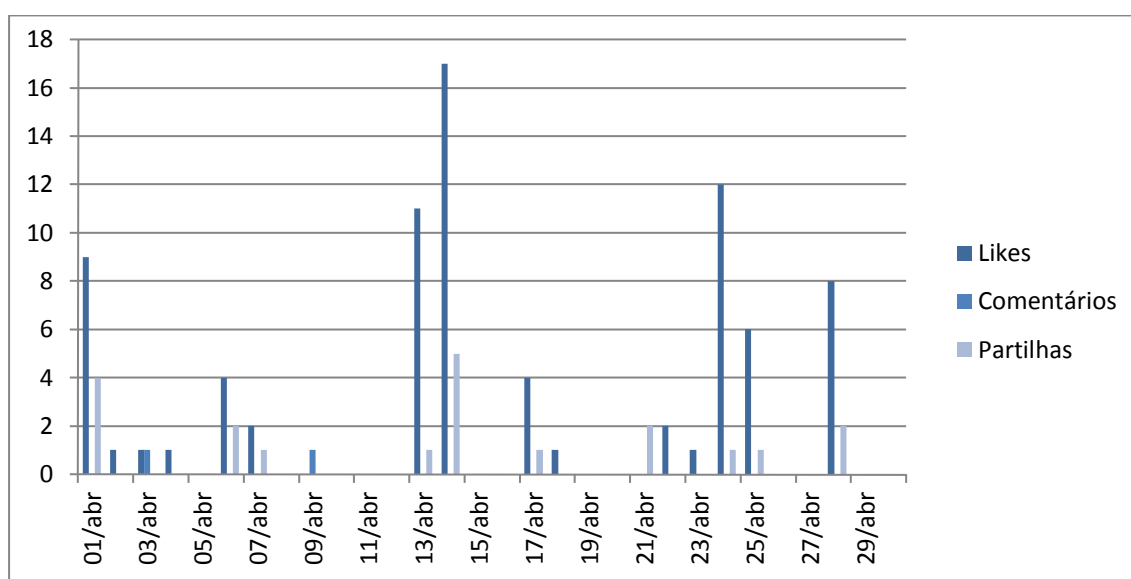
Figura 32: *Likes*, Comentários e Partilhas na página de *facebook* da DC&F, durante o mês de Março.



Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *Facebook*.

No último mês de vigência do plano, o envolvimento alcançado foi mediano, com um total de 74 *likes*, dois comentários e vinte partilhas (ver figura 33). A publicação que mais público envolveu foi realizada no dia 13 de Abril, com a publicação de fotos no álbum da nova unidade fabril, alcançando onze *likes* e uma partilha no dia 13 e dezassete *likes* e cinco partilhas no dia 14.

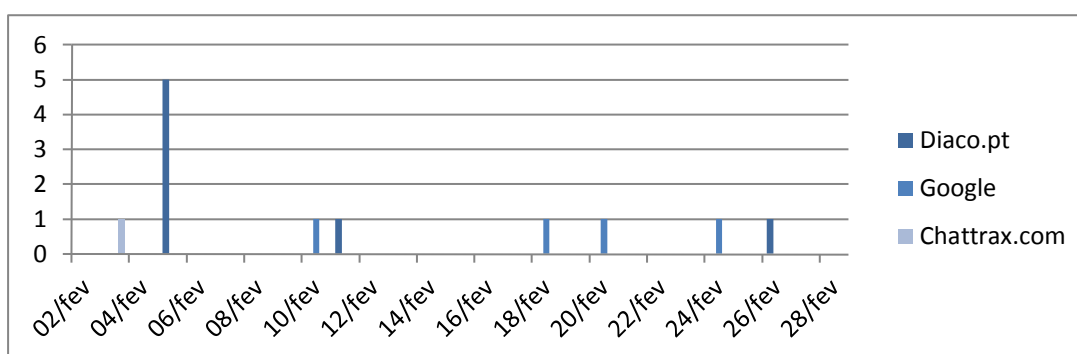
Figura 33: *Likes*, Comentários e Partilhas na página de *facebook* da DC&F, durante o mês de Abril.



Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *Facebook*.

Quanto às visitas efectuadas à página de *facebook* da DC&F monitorizaram-se o número de vezes que as pessoas visitaram a página de *facebook* a partir de uma página *web* externa e as visitas aos guias da página, referentes ao número de vezes que cada guia da página de *facebook* da DC&F foi visualizada. A figura 34 mostra que a maioria dos visitantes tem acesso à página através do *facebook*, uma vez que o número de pessoas que visitaram a página a partir de uma referência externa é extremamente reduzida (num total de 12 pessoas).

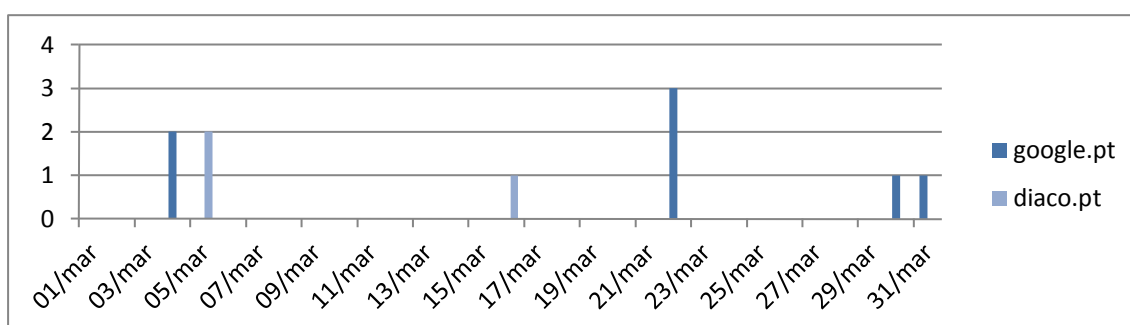
Figura 34: Número de vezes que as pessoas visitaram a página de *facebook* da DC&F a partir de uma página *web* externa, durante o mês de Fevereiro.



Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *Facebook*.

O mês de Março segue a mesma tendência do mês de Fevereiro – apenas dez pessoas visitaram a página de *facebook* através de uma referência externa, três delas através da página *web* da empresa e sete acederam à página com motor de pesquisa Google.pt, como se pode observar na figura 35.

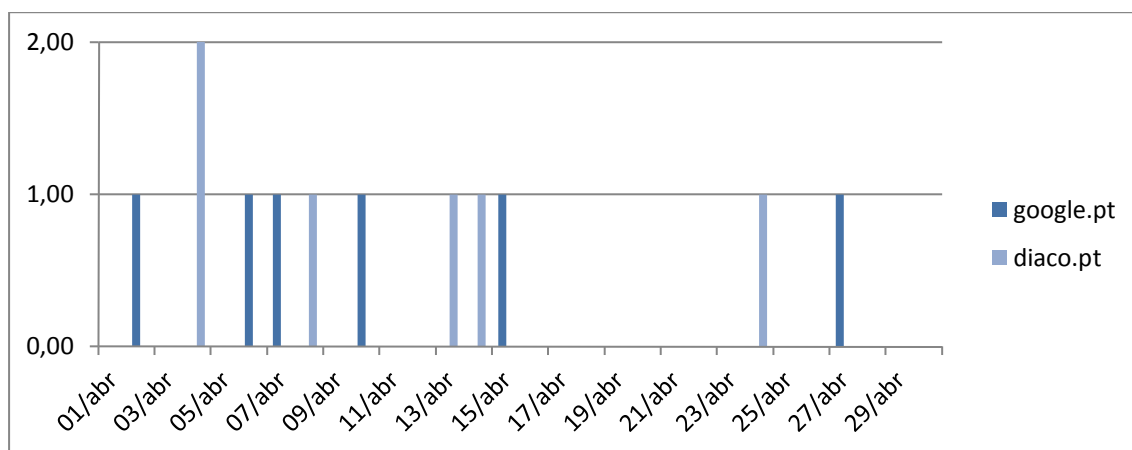
Figura 35: Número de vezes que as pessoas visitaram a página de *facebook* da DC&F a partir de uma página *web* externa, durante o mês de Março.



Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *Facebook*.

A próxima figura ilustra o número de vezes a página de *facebook* da DC&F foi visitada a partir de uma referência externa, durante o mês de Abril – assim como nos outros meses da aplicação do presente plano de comunicação, apenas se registaram doze visitantes através de uma referência externa. Desta forma, conclui-se que a grande maioria dos visitantes tem acesso à página através do *facebook*, através de referências internas assim como notícias no *feed*, convites para gostar da página ou qualquer outra actividade da página da DC&F.

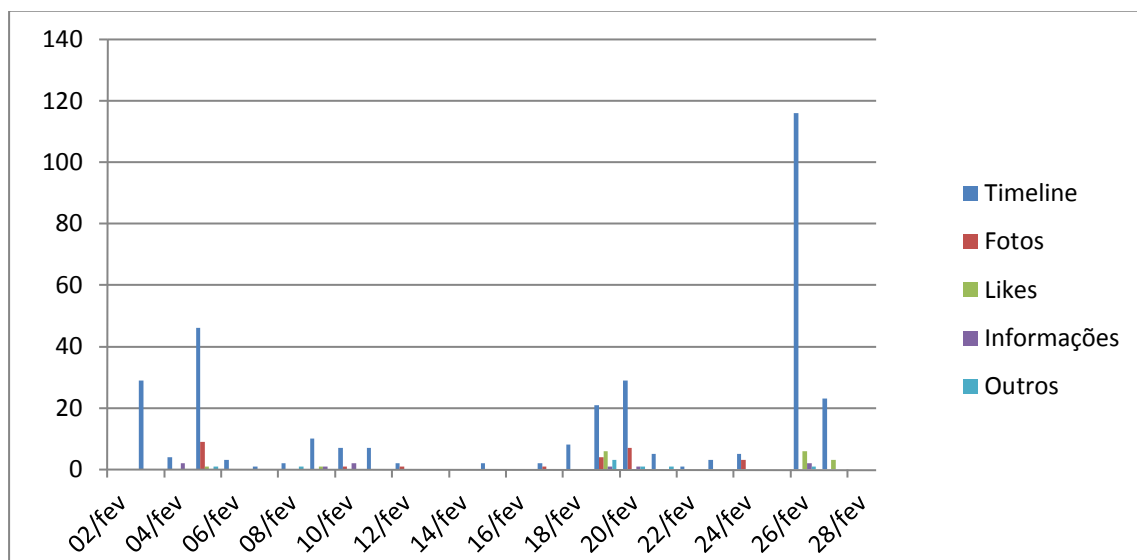
Figura 36: Número de vezes que as pessoas visitaram a página de *facebook* da DC&F a partir de uma página *web* externa, durante o mês de Abril.



Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *Facebook*.

Por fim, no âmbito das visitas registadas, analisa-se o número de vezes que cada guia da página de *facebook* da DC&F foi visualizada. No mês de Fevereiro, destaca-se a *timeline* seguida das fotos publicadas, tal como se pode observar na figura seguinte.

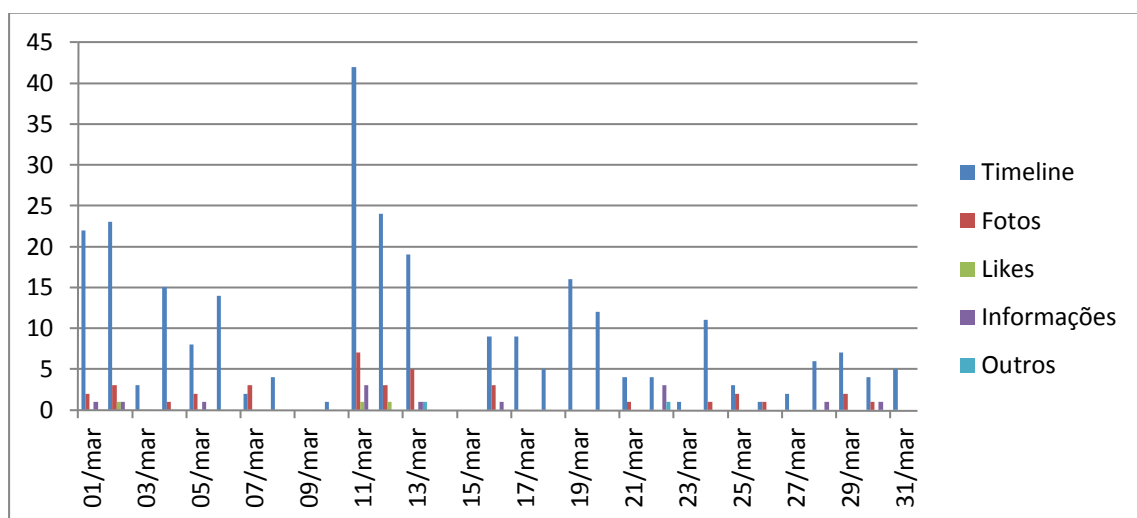
Figura 37: Número de vezes que cada guia da página de *facebook* da DC&F foi visualizada, durante o mês de Fevereiro.



Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *facebook*.

À semelhança do mês de Fevereiro, também em Março se destaca a *timeline* como guia mais visitado, seguido das fotos. No mês de Março, contabiliza-se um total de 267 visitas à *timeline*, mais uma vez atentando aos dados do dia 11 de Março, data em que ocorreu o evento na DC&F, recebendo 42 visitas à *timeline*.

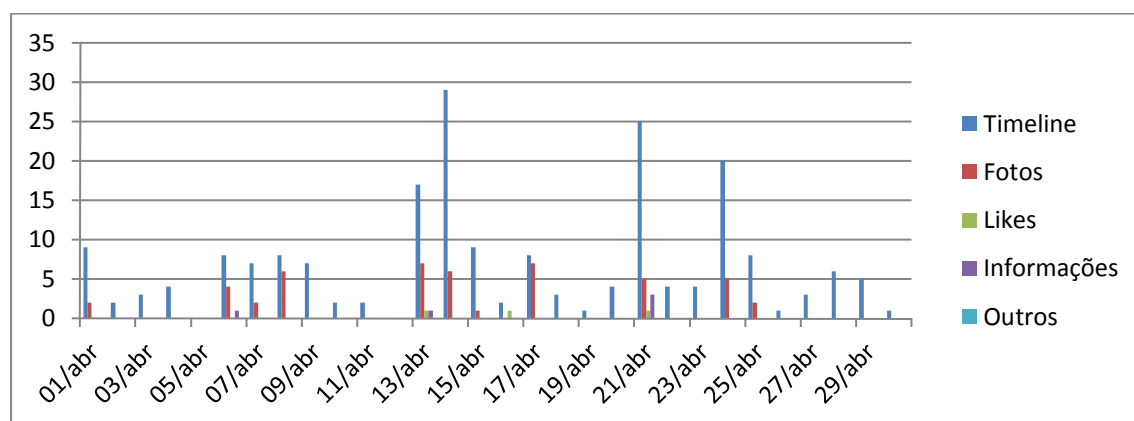
Figura 38: Número de vezes que cada guia da página de *facebook* da DC&F foi visualizada, durante o mês de Março.



Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *facebook*.

O mesmo aconteceu no mês de Abril, com um total de 202 visitas à *timeline*, o que faz da *timeline* o guia de página mais visitado nos três meses de execução do plano de comunicação. Este facto pode-se justificar dada a estratégia usada, ou seja, a partilha de notícias e publicação de fotos na *timeline* na página da DC&F, com uma frequência média de três a quatro publicações por semana. A figura 39 pauta as visitas aos guias de página de *facebook* no mês de Abril, a consultar para corroborar as conclusões retiradas.

Figura 39: Número de vezes que cada guia da página de *facebook* da DC&F foi visualizada, durante o mês de Abril.

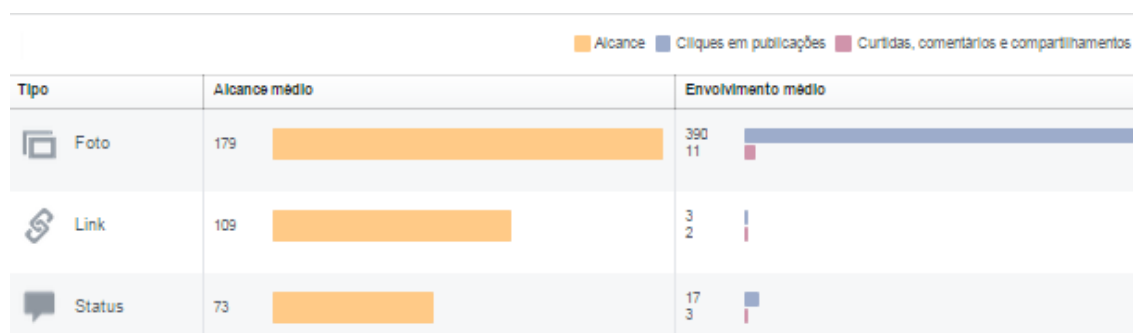


Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *facebook*.

No que diz respeito às publicações, foram analisados o sucesso de diferentes tipos de publicações com base em alcance médio e envolvimento, através da análise do desempenho de cada publicação. Constata-se que em relação ao alcance médio e envolvimento médio (*likes*, comentários e partilhas), as fotos são melhor sucedidas que os *status* e *links*. As fotos distinguem-se no envolvimento médio, com uma média de 390 cliques em publicações e onze *likes*, comentários e partilhas.

Em termos de alcance médio, os *links* atingiram as 109 pessoas enquanto os *status* só conseguiram alcançar 79. Apesar destes dados, os papéis invertem-se quando se trata do envolvimento médio, em que os *status* têm um melhor desempenho com uma média de dezassete cliques em publicações e três *likes*, comentários e partilhas, comparativamente com apenas três cliques em publicações e dois *likes*, comentários e partilhas relativos às publicações de *links*.

Figura 40: Sucesso de diferentes tipos de publicação com base em alcance médio e envolvimento, durante os meses de Fevereiro, Março e Abril.



Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *facebook*.

As publicações que mais se destacaram no mês de Fevereiro foram ambas realizadas no dia 20, a primeira relativa a imagens da fábrica, que apesar de não ter conseguido um alcance muito alto, cerca de 152 pessoas, foi a publicação com maior envolvimento, com 212 cliques na publicação e cerca de seus *likes*/comentários/partilhas; a segunda publicação atingiu o maior alcance com 620 pessoas, promovendo um curso de formação sobre aplicação de fitofármacos (que decorreu nas instalações da DC&F).

Desta forma, num total de dezasseis publicações, o alcance médio foi de 152,62 pessoas e o envolvimento médio foi de dezanove cliques em publicações e 3,5 *likes*/comentários/partilhas. O alcance obtido é razoável porém, em termos de envolvimento, os resultados foram fracos.

A próxima figura ilustra as publicações feitas, a data respectiva, o tipo de publicação, direccionamento, alcance e envolvimento.

Figura 41: Publicações realizadas na página de *facebook* da DC&F, durante o mês de Fevereiro.

Alcance: Orgânico

Cliques em publicações

Curtidas, comentários e compartilhamentos

Publicado ▾	Publicação	Tipo	Direcionamento	Alcance		Envolvimento	
24/2/2015 18:05	 Prémio à instalação de jovens agricultores pode ir aos 31 mil			211	<div></div>	5 4	<div></div>
24/2/2015 17:58	 Vinhos Portugueses em destaque na Hungria			145	<div></div>	0 1	<div></div>
20/2/2015 17:09	 Curso Formação Aplicação de Produtos Fitofarmacêuticos a iniciar			620	<div></div>	71 9	<div></div>
20/2/2015 15:58	 PORTUGAL É O PRIMEIRO PAÍS DA UNIÃO EUROPEIA A ABRIR A			126	<div></div>	2 0	<div></div>
20/2/2015 15:57	 Doenças provocam quebra de 20 por cento na produção de azeitona			111	<div></div>	0 0	<div></div>
20/2/2015 15:55	 EUA: Mais Soja, Menos Milho - AGROTEC			121	<div></div>	0 2	<div></div>
20/2/2015 15:47	 Diamantino Coelho & Filho, SA			152	<div></div>	212 6	<div></div>
18/2/2015 17:32	 Feira Nacional de Agricultura de 6 a 14 de Junho, no Centro Nacional			145	<div></div>	0 3	<div></div>
18/2/2015 17:07	 Rações Curral para Aves: Galinhas 120, Frangos 115 e Pintos 104,			139	<div></div>	3 3	<div></div>
11/2/2015 18:33	 Rações Sol para Aves: Galinhas 120, Frangos 115 e Pintos 104,			112	<div></div>	5 2	<div></div>
11/2/2015 18:21	 Começou hoje o X Congresso Nacional do Milho.			86	<div></div>	1 3	<div></div>
5/2/2015 19:35	 AVIDIACO Normal e Especial: Mistura natural para Pintos,			110	<div></div>	0 4	<div></div>
3/2/2015 22:38	 Governo avança com reembolso de IVA para pequenos agricultores			90	<div></div>	0 2	<div></div>
3/2/2015 22:35	 Será que vai ser aumentada a quantidade autorizada de			110	<div></div>	0 1	<div></div>
3/2/2015 10:49	 Rações Curral - Coelhos - Alimento completo, destina-se a coelhos.			90	<div></div>	4 4	<div></div>
3/2/2015 10:48	 PAC – Novos desafios			74	<div></div>	1 0	<div></div>

Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *facebook*.

O mês de Março conta com doze publicações, nas quais se destacam a publicação do dia 1 de Março e a de dia 11 de Março. A primeira, relativa ao 28º aniversário da

DC&F que alcançou 143 pessoas, 53 cliques na publicação e 35 *likes*, comentários e *shares*. A publicação de dia 11 de Março, respeitante ao evento realizado foi a publicação que mais sucesso obteve no período de aplicação do presente plano de comunicação, como se pode observar nas figuras 31 e 32 mais detalhadamente.

À excepção destas duas publicações, o alcance médio por publicação foi de 123,6 pessoas e o envolvimento médio de 117 cliques em publicação e 32 *likes*, comentários e partilhas – à semelhança do registado anteriormente, o envolvimento médio em termos de *likes*, comentários e partilhas é relativamente baixo para o que seria esperado, pelo que se deve adaptar a estratégia e tentar melhorar esta métrica. A figura seguinte ilustra as publicações realizadas na página de *facebook* da DC&F durante o mês de Março.

Figura 42: Publicações realizadas na página de *facebook* da DC&F, durante o mês de Março.

<div> Alcance: Orgânico / Pago Cliques em publicações Curtidas, comentários e compartilhamentos </div>					
Publicado	Publicação	Tipo	Direcionamento	Alcance	Envolvimento
25/3/2015 01:29	 Diamantino Coelho & Filho, SA compartilhou a foto de Convento de			59	0 1
19/3/2015 12:00	 Começou o curso formação de aplicação de produtos			55	0 0
17/3/2015 16:04	 Curso Formação: Aplicação de produtos fitofarmacêuticos, de 19 a 30			116	28 1
16/3/2015 14:57	 Portugal 2020: tudo o que precisa saber para se candidatar			91	1 1
11/3/2015 18:01	 Hoje, dia 11 Março, ocorreu a Apresentação da Nova Unidade Fabril			169	21 6
11/3/2015 17:57	 Apresentação da Nova Unidade Fabril de Desidratação, Transformação e			796	5,3K 90
9/3/2015 14:19	 Precisamos de ajuda para colocar as plantas invasoras no mapa - Plantas			170	4 3
6/3/2015 16:06	 A DCF apoia a III Feira da Laranja Conventual, a realizar no dia 22 de			270	40 6
4/3/2015 22:00	Abriram hoje as candidaturas a 4000 milhões de euros para a agricultura			212	17 8
4/3/2015 15:03	Curso: Introdução à Agricultura de Precisão - AGROTEC			109	2 2
4/3/2015 15:02	Palestra sobre "Uso Eficiente da Água" no Alqueva - AGROTEC			109	4 4
1/3/2015 15:52	 Diamantino Coelho iniciou a actividade nos anos 50, dedicando-se ao			443	57 35

Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *facebook*.

Um dos *inputs* relevantes que se retira desta análise é a necessidade de reforçar os eventos realizados pela DC&F e envolver os seus públicos estratégicos, transferindo esse envolvimento para as plataformas digitais, neste caso, do *facebook*. A publicação, ao ter imagens com os clientes fornecedores da DC&F, com os respectivos *tags*³ e um agradecimento por parte da DC&F, não só valoriza os parceiros como reforça as relações de parceria e proximidade, tendo um efeito imediato no envolvimento desse mesmo público.

No mês de Abril (na figura 43), realizaram-se 26 publicações, mais do que nos restantes meses. Apesar de estar planeado a publicação de três a quatro notícias por semana, este número acabou por oscilar consoante as notícias relevantes que foram surgindo e posteriormente partilhadas. No mês de Abril reforçou-se a frequência de publicações, mas ainda assim o alcance médio foi mais reduzido, registando 81,2 pessoas por publicação. Quanto ao envolvimento médio, registou-se um total de 817 cliques em publicações e 87 *likes*, comentários e partilhas, ou seja, 31,4 cliques médios por publicação e apenas 3,3 *likes*, comentários e partilhas médios por publicação.

Figura 43: Publicações realizadas na página de *facebook* da DC&F, durante o mês de Abril.

Alcance: Orgânico / Pago Cliques em publicações Curtidas, comentários e partilhas						
Publicado	Publicação	Tipo	Direcionamento	Alcance	Envolvimento	
28/4/2015 16:27	 Diamantino Coelho & Filho, SA compartilhou a foto de Instituto			71		0 4
28/4/2015 16:28	 Pequenos agricultores devem entregar facturas em Julho para serem			100		1 3
24/4/2015 13:54	 Boas Notícias - Azeite: Portugal traz 22 medalhas de Nova Iorque			79		0 1
24/4/2015 13:50	 Campo de Forragem Mistura em plena floração - com Engº Fábio -			99		38 6
24/4/2015 13:47	 Instalação de um campo de luzerna			143		46 11

³ Um *tag* trata da identificação das pessoas presentes nas fotos, que resulta na ligação entre publicação e o perfil das pessoas identificadas.

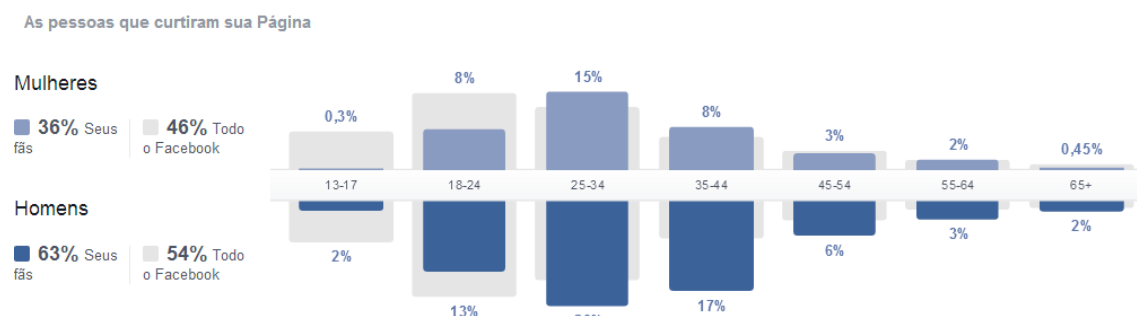
21/4/2015 16:21		Agricultura Biológica: Guia Básico do Iniciante			167		4 6	
17/4/2015 16:23		Diamantino Coelho & Filho, SA compartilhou o vídeo de Assunção			99		2 0	
17/4/2015 16:18		Nova frota de camiões SCANIA da DCF. Equipados com tecnologia SCR			188		51 11	
14/4/2015 16:55		Armazenamento de forragem.			107		57 3	
14/4/2015 13:52		Diamantino Coelho & Filho, SA compartilhou a foto de MyFarm.com.			87		2 2	
14/4/2015 13:51		Vinho de Lisboa arrecada a única medalha de ouro portuguesa			76		0 0	
14/4/2015 13:49		32ª Ovíbeja - 29 Abril a 03 Maio - Todo o Alentejo deste mundo.			78		0 0	
14/4/2015 13:46		UE quer países a decidir autorização de importação de OGM - AGROTEC			74		0 0	
14/4/2015 13:46		PDR 2020: publicada portaria relativa a pequenos investimentos agrícolas -			97		2 1	
13/4/2015 17:18		Unidade Fabril de Desidratação, Transf. e Peletização de			144		149 1	
13/4/2015 17:17		Unidade Fabril de Desidratação, Transf. e Peletização de			6		325 3	
9/4/2015 15:22		Diamantino Coelho & Filho, SA compartilhou a foto de PORTUGAL			82		4 1	
7/4/2015 16:35		III Congresso Nacional do Kiwi - AGROTEC			110		1 2	
6/4/2015 16:27		XIV Templário - Festival Internacional de Tunas em Tomar - Tomar TV			86		1 2	
6/4/2015 16:26		Notícias ao Minuto - No Douro há alunos a aprender a trabalhar em			136		4 2	
3/4/2015 18:52		Pequenos agricultores passam a receber no mínimo 500 euros anuais			166		5 2	
1/4/2015 14:06		Diamantino Coelho & Filho, SA compartilhou a publicação de Carlos			62		0 0	
1/4/2015 14:05		Desenvolvido Drone para otimizar uso de Herbicidas nas Culturas -			60		0 3	
1/4/2015 14:04		MANUTENÇÃO DOS PRADOS E PASTAGENS PERMANENTES			65		1 0	
1/4/2015 14:04		SEGURO DE COLHEITAS 2015			55		1 0	
1/4/2015 14:02		Feira da Laranja 2015			83		123 2	

Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *facebook*.

Em termos de caracterização sociodemográfica, a figura número 44 apresenta a caracterização sociodemográfica dos “fãs” da página de *facebook* da DC&F, isto é, das

pessoas que colocaram *like* da página. A maioria é do sexo masculino, cerca de 63%, e a faixa etária predominante é a dos 25 aos 34 anos, quer do sexo masculino como feminino. De seguida surge a faixa etária dos 18 aos 24 anos com 8% dos utilizadores do sexo feminino, percentagem igual à que corresponde à faixa dos 35 aos 44 anos. Os “fãs” do sexo masculino estão maioritariamente compreendidos entre a faixa dos 25 aos 34 anos (18%) e apenas com 1% a menos, surge a faixa etária dos 35 aos 44 anos. A última faixa a considerar situa-se entre os 45 e os 54 anos, 3% do sexo feminino e 6% do sexo masculino. As outras faixas etárias, quer do sexo feminino como masculino, não têm grande representatividade para a presente análise.

Figura 44: Caracterização sociodemográfica dos “fãs” da página de *facebook* da DC&F (dados recolhidos no dia 30 de Abril).



Fonte: Informações fornecidas pelo facebook.

Recolheram-se informações sobre a caracterização demográfica dos utilizadores do *facebook* em Portugal, através do *Socialbakers* (*Social Media Marketing, Statsics and Monitoring Tools*). Segundo o *Socialbakers*, o *facebook* conta com 4 713 400 utilizadores, e a faixa etária predominante é a dos 25 aos 34 anos (coerente com a faixa etária com mais *likes* na página de *facebook* da DC&F), seguida pelos utilizadores entre os 18 e os 24).

Figura 45: Caracterização por idade dos utilizadores do *facebook* em Portugal.



Fonte: *Socialbakers*

Quanto ao género, a estatística mostra equilíbrio com 51% utilizadores do sexo masculino e 49% do sexo feminino.

Em termos de caracterização geográfica, Portugal é o país com mais “fãs”, cerca de 568 - dados coincidentes com os recolhidos na avaliação dos utilizadores da página *web* da DC&F, traduzindo o facto de a DC&F actuar maioritariamente em Portugal a par da notoriedade e reconhecimento obtido. As publicações realizadas tinham como público-alvo a população tomarense e regional, tendo conseguido alargar o público-alvo à escala nacional, como se irá comprovar mais tarde.

A França surge como segundo país mais representado, com onze “fãs”, seguido pela Suíça, com sete “fãs”. Em quarto lugar, surge Angola com cinco “fãs”, Reino Unido com quatro “fãs” e Venezuela com três “fãs” – apenas se contabilizaram dois “fãs” espanhóis, à semelhança do Brasil, Timor-Leste e Canadá. Uma vez que a DC&F actua em território espanhol, os dados encontrados são negativos e reiteram a necessidade da DC&F aumentar a sua notoriedade junto ao público espanhol, através da publicação de

notícias relacionadas com o mercado espanhol, com a oferta da DC&F para o mercado espanhol e algumas publicações em espanhol.

Com apenas um “fã” na página, surge a Alemanha, Estados Unidos da América, Indonésia, Geórgia, Moçambique, Luxemburgo e Guiné-Bissau. Consultar a figura 2 dos anexos, que representa a quantidade de “fãs” da página de *facebook* da DC&F por país.

Numa análise mais detalhada da distribuição geográfica dos fãs da página de *facebook* da DC&F, a cidade de Tomar destaca-se com 278 “fãs”, local onde a empresa se encontra sediada e onde desenvolve a maioria das suas parcerias e actividades comerciais. Lisboa apresenta 58 “fãs”, seguida de cidades na periferia de Tomar, assim como o Entroncamento (16 “fãs”), Torres Novas (12 “fãs”), Leiria (11 “fãs”), Santarém (10 “fãs”) e Ferreira do Zêzere (10 “fãs”). Não se verifica grande concentração de “fãs” por cidade à excepção de Tomar e Lisboa, sendo que nas restantes cidades o número máximo de “fãs” é de nove pessoas (ver figura 3 e 4 nos anexos).

Os idiomas que se destacam são o Português, com 568 “fãs” (Português Portugal) e dezoito “fãs” (Português do Brasil). O Inglês surge como o segundo idioma mais utilizado com dezanove pessoas, seguido do Francês, representado por cinco “fãs”. Por último, registaram-se quatro “fãs” cujo idioma é o espanhol e um “fã” indonésio (ver figura 5 em anexos).

No que diz respeito à página *web* da DC&F, as métricas em análise são a caracterização sociodemográfica e comportamental do público-alvo, através da interpretação dos dados fornecidos pelo *Google Analytics*, plataforma de monitorização de *social media*. Apesar do Plano de Comunicação ter entrado em vigor no dia 3 de Fevereiro, apenas se conseguiu monitorizar os dados da página a partir do dia 11, uma vez que a DC&F recorre aos serviços de uma consultora externa, a *RISA Consulting*, e teve de esperar pela aprovação do código de acompanhamento.

Inicialmente, o Plano de Comunicação visava manter o carácter mais institucional da página *web* da DC&F, com a publicação de notícias relacionadas com a DC&F e com o sector-agropecuário, a serem efectuadas entre as 8h e 11h, ou entre as 17h e 18h. Além da estratégia delimitada, no mês de Março recorreu-se ao *benchmarking*, com a análise de páginas *web* de empresas concorrentes e de referência do sector-agropecuário, que resultou nas seguintes alterações na estrutura e apresentação da página *web* da DC&F:

1) Logotipos das quatro marcas da DC&F no topo da página, com hiperligações para a secção respectiva de cada marca;

2) Disponibilização do catálogo para *download* gratuito, em português, inglês e espanhol;

3) Adicionar secções como:

- “Qualidade e Segurança Alimentar”, que permite ao usuário visualizar o certificado de qualidade ISO 9001 da DCF, assim como a Política da Segurança Alimentar;

4) Alteração das secções:

- “Novidades”, em que a novidade aparece em destaque, para “Notícias”, permitindo que a notícia mais recente apareça em destaque, no topo, e as notícias mais antigas fiquem arquivadas e disponíveis para consulta do utilizador;
- “Contactos”, adicionando uma hiperligação dos endereços da sede e filiais no *Google maps*, para consulta do utilizador; Criação de uma caixa “Contacte-nos”, em que o usuário pode pedir informações adicionais, providenciando o seu *email* e uma mensagem (assunto);
- “Galeria de Imagens”, completando a galeria com imagens mais recentes da fábrica, nomeadamente dos equipamentos e linhas de ensaio, assim como a publicação de fotos de eventos realizados nas instalações da DC&F.

As alterações propostas apenas ficaram concluídas no final do mês de Abril, devido a atrasos da *RISA Consulting*.

A figura número 46 apresenta a descrição geral do público-alvo da página *web* da DC&F, entre o dia 11 de Fevereiro até 30 de Abril. As métricas apresentadas são o número de sessões totais e sessões diárias; o número de visualização de página; o número de utilizadores; a taxa de rejeição; página/sessão; duração média da sessão; e, por fim, a percentagem de novas sessões.

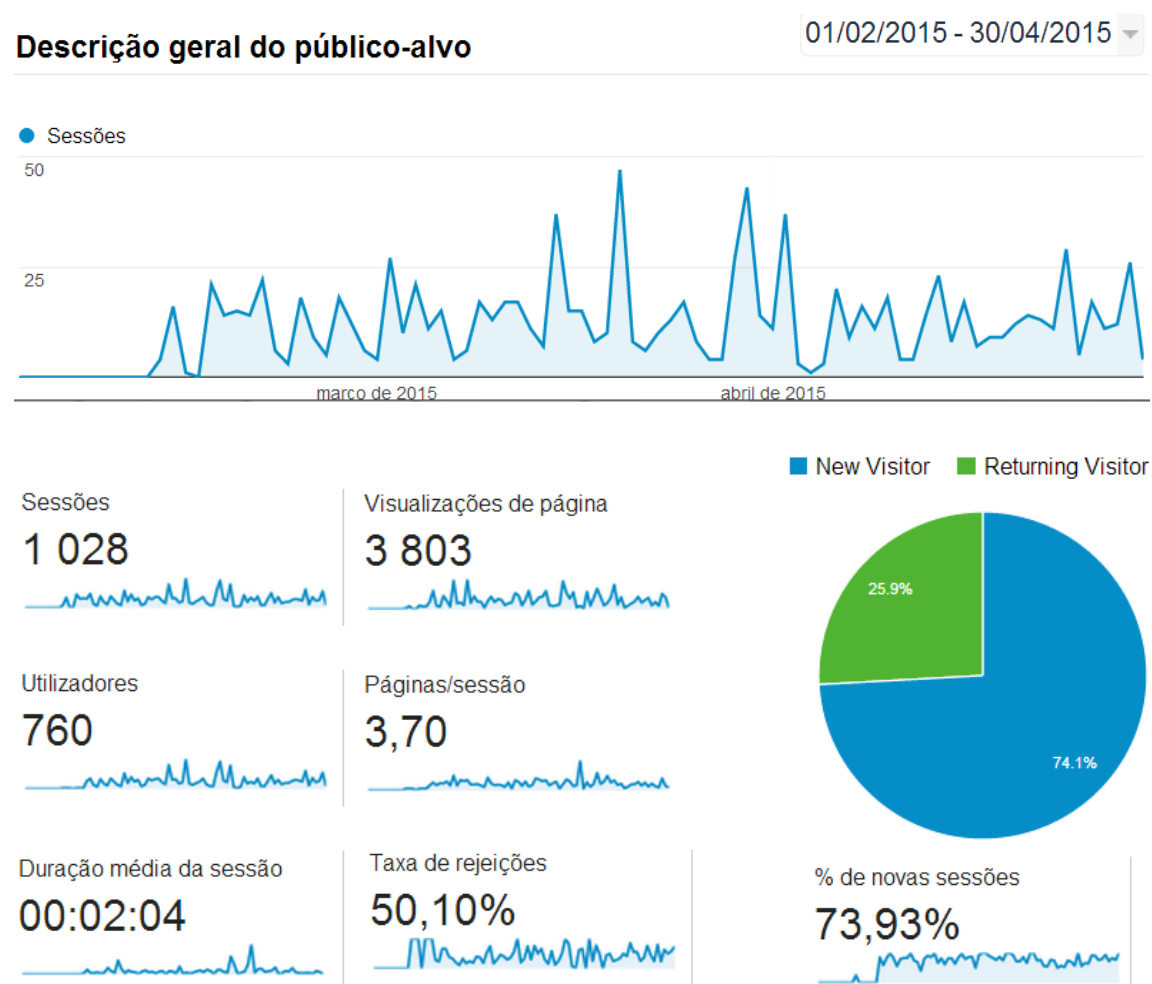
Em termos de sessões, contabilizou-se um total de 1 028 sessões compreendidas entre as datas de 11 de Fevereiro a 30 de Abril, com uma média de 13,1 visitantes diários. Entende-se por sessão o período de tempo em que o utilizador está a interagir com a página *web*, ou seja, cada dado de utilização é associado a uma sessão.

O número total de visualização de páginas situa-se em 3 803 visualizações, incluindo todas as páginas visualizadas, inclusive as visualizações repetidas de uma única página. Assim, a média de páginas visitada por um única sessão é de 3,70 (corresponde à

métrica página/sessão), com uma duração média de 2 minutos e 4 segundos. Das 1 028 sessões registadas, 25,9% (266 utilizadores) são *returning visitors*, ou seja, utilizadores que tenham efectuado pelo menos uma sessão anteriormente, deixando uma percentagem de 74,1% de novos utilizadores, cerca de 762 sessões.

A taxa de rejeição é a percentagem de visitas de única página, situando-se 50,10%, o que significa que metade das pessoas saíram da página *web* na *homepage* sem terem feito qualquer interacção com a página.

Figura 46: Descrição geral do público-alvo da página web da DC&F, entre os dias 11 de Fevereiro até 30 de Abril 2015.



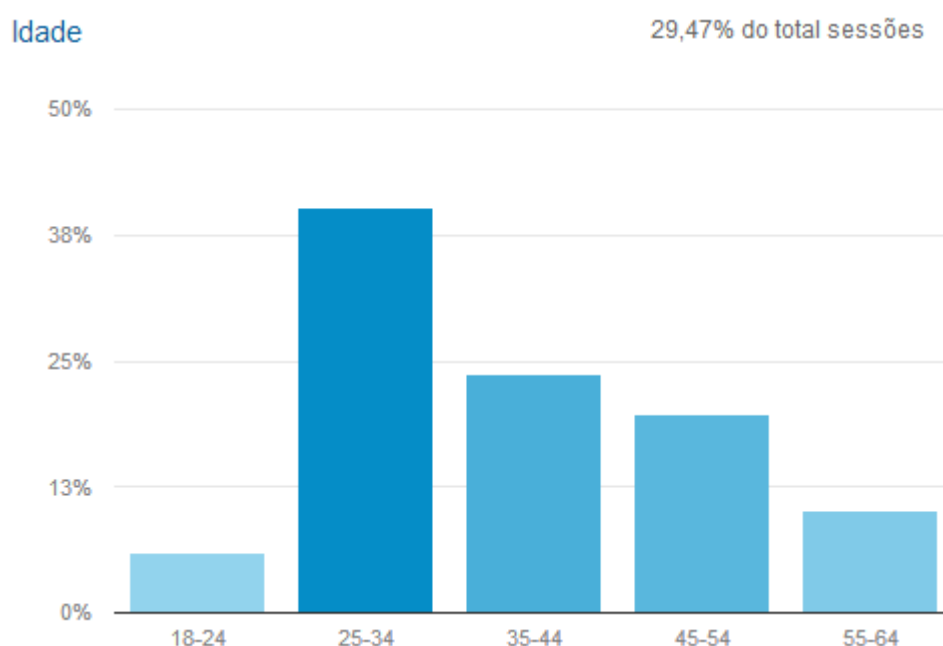
Fonte: Dados fornecidos pelo *Google Analytics*.

Após a análise dos dados, conclui-se que existe a necessidade de tornar a página mais apelativa e interactiva para os utilizadores, de forma a diminuir a taxa de rejeição e

fidelizar os utilizadores. Desta forma, sugeriu-se a criação de uma nova página *web*, com um outro domínio (uma vez que o da página actual é php e não permite grandes alterações na estrutura) – a administração já se mostrou receptiva a efectuar essa alteração no final de 2015.

Em relação aos dados demográficos do público-alvo, compreendidos entre o mesmo período de análise, o *Google Analytics* só conseguiu apurar a idade de 29,47% das sessões iniciadas. A próxima figura mostra que 40,26% das sessões realizadas foram efectuadas por indivíduos com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos, seguida de 23,76% de indivíduos na faixa etária dos 35 aos 44 anos.

Figura 47: Descrição demográfica do público-alvo da página web da DC&F, por sessões realizadas, entre os dias 11 de Fevereiro a 30 de Abril de 2015.



Fonte: Dados fornecidos pelo *Google Analytics*.

Quanto ao género dos utilizadores, 63% são do sexo masculino e 37% são do sexo feminino. À semelhança do que aconteceu com a monitorização da idade dos utilizadores, importa salientar que apenas se conseguiu monitorizar 30,03% das sessões feitas, devido à impossibilidade de identificar todos os IP's dos utilizadores, problemas internos e recorrentes da ferramenta *Google Analytics*.

A caracterização geográfica do público-alvo da página *web* da DC&F por países indica que a maioria das sessões iniciadas são de utilizadores de nacionalidade

portuguesa, cerca de 564 sessões, 391 por parte de novos utilizadores. Conclui-se ainda que as sessões iniciadas por indivíduos de nacionalidade portuguesa têm a maior duração média de sessão, de 3 minutos e 33 segundos e a menor taxa de rejeição, apenas 20,92%. O facto de a DC&F actuar maioritariamente no mercado nacional, levando a uma maior exposição e notoriedade no território nacional, pode justificar os dados obtidos.

A Rússia surge como o segundo país com mais sessões iniciadas na página da DC&F, com 88 sessões iniciadas e apenas 9 novos utilizadores. Todavia, apresenta uma taxa de 93,18% de rejeição e a média de duração de sessão é nula, indicativo que existe algum tipo de erro com estes dados, podendo justificar-se devido a problemas do *SEO* vigente e *proxis* utilizados. De qualquer forma, os dados sobre a Rússia não se considera na caracterização geográfica do público-alvo.

Nesta análise importa considerar o Brasil, em terceiro lugar, com 65 sessões iniciadas e apenas um *returning visitor* – mais uma vez, a métrica comprova a necessidade de tornar a página da DC&F mais apelativa de forma a reduzir drasticamente a taxa de rejeição verificada, fidelizando mais utilizadores. O ponto número 4 apresenta-se como *not set* (não definido), mais um erro interno do *Google Analytics*, pelo que não se deve considerar este ponto na presente análise.

De seguida surgem os Estados Unidos da América (61 sessões), Espanha (12 sessões), Itália (12 sessões), Holanda (11 sessões), Alemanha (10 sessões) e por último China (9 sessões). Em todos eles, o número de *returning visitors* é nulo e à excepção da Espanha, a média de taxa de rejeição situa-se nos 87,2%, com uma duração média de visita de 12 segundos. A Espanha surge como excepção, com a segunda taxa de rejeição mais baixa, 33,33% e com uma duração média de visita de 1 minuto e 14 segundos. Mais uma vez, este dado pode estar relacionado com a actuação da DC&F em território espanhol e na disponibilização da página em espanhol.

Após a análise, realça-se a importância e urgência de corrigir os problemas verificados, nomeadamente quanto à significativa taxa de rejeição verificada, assim como a maior dinamização da página enquanto se espera pela remodelação da página *web* da DC&F, que pretende ser mais apelativa e interactiva, para fidelização dos utilizadores.

Em relação às visualizações de página totais e única, o tempo médio de visita na página, as sessões iniciadas (entradas) e a respectiva taxa de rejeições por página visitada.

Naturalmente, surge o *index*, isto é, a *homepage* da página *web* da DC&F como página mais visualizada, com um total de 924 visualizações, 24,30% do total das visualizações de página e correspondente a 616 sessões iniciadas. A segunda página mais visualizada é a dos Contactos, com 421 visualizações de página e com a maior média de tempo despendido na página, cerca de 1 minuto e 57 segundos (ver figura 6 dos anexos).

A página dos produtos apresenta 329 visualizações de página e 21 sessões iniciadas, com uma taxa de rejeição de apenas 4,76%. De seguida surge a página do Quem somos, Marcas, *Links*_úteis, Produtos_Rações, Produtos_Adubos e Produtos_Sementes, correspondente a 49 sessões iniciadas e a uma média de 149 visualizações de página – as páginas Marcas, *Links*_úteis e produtos adubos tiveram uma taxa de rejeição nula (ver figura 48).

Figura 48: Relação entre comportamento dos utilizadores com conteúdo da página *web* da DC&F.

Página	Visualizações de página	Visualizações de página únicas	Tempo médio na página	Entradas	Taxa de rejeições
	3 803 % do total: 100,00% (3 803)	2 758 % do total: 100,00% (2 758)	00:00:46 Média por visualização de propriedade: 00:00:46 (0,00%)	1 028 % do total: 100,00% (1 028)	50,10% Média por visualização de propriedade: 50,10% (0,00%)
1. /index.php	924 (24,30%)	640 (23,21%)	00:00:48	616 (59,92%)	34,42%
2. /contactos.php	421 (11,07%)	297 (10,77%)	00:01:57	31 (3,02%)	61,29%
3. /produtos.php	352 (9,26%)	254 (9,21%)	00:00:23	21 (2,04%)	4,76%
4. /	329 (8,65%)	295 (10,70%)	00:01:02	291 (28,31%)	88,66%
5. /quem_somos.php	266 (6,99%)	200 (7,26%)	00:00:47	39 (3,79%)	20,51%
6. /marcas.php	226 (5,94%)	166 (6,02%)	00:00:35	4 (0,39%)	0,00%
7. /links_uteis.php	121 (3,18%)	96 (3,48%)	00:00:23	2 (0,19%)	0,00%
8. /produtos_racoes.php	108 (2,84%)	75 (2,72%)	00:00:59	1 (0,10%)	100,00%
9. /produtos_adubos.php	93 (2,45%)	61 (2,21%)	00:00:27	1 (0,10%)	0,00%
10. /produtos_sementes.php	82 (2,16%)	56 (2,03%)	00:00:34	2 (0,19%)	100,00%

Fonte: Dados fornecidos pelo *Google Analytics*.

Por último, recorreu-se à análise do fluxo de comportamento do utilizador por página de destino. Existem outras métricas que poderiam ter sido usadas, como por exemplo por países ou por categoria do evento, mas optou-se por usar a página de destino para melhor compreensão do fluxo de comportamento do utilizador na página *web*. Permite assim, apurar o percurso entre páginas visitadas, o tráfego de passagem e as desistências inerentes. Devido à complexidade e extensão da análise, decidiu-se colocar apenas imagem para consulta posterior, na figura 6 nos anexos.

No âmbito da Comunicação Digital, conclui-se que as acções concretizadas suplantaram o planeado. No *facebook*, apostou-se significativamente na divulgação de notícias relacionadas com o sector agro-pecuário e com a cidade de Tomar, e não tanto na promoção das marcas da DC&F, devido ao pouco alcance e envolvimento registados. Na página *web*, manteve-se o carácter institucional e respeitaram-se as horas de publicação, mas procedeu-se à alteração da estrutura da página (a consultar na próxima figura).

Por fim, em relação à *newsletter*, a data de envio foi adiada de forma a coincidir com a inauguração da nova unidade fabril, prevista para fim de Junho. Desta forma, o foco da *newsletter* será a apresentação da nova unidade fabril e não um modelo institucional de *newsletter*, como havia sido planeado (ver figura 50). Todavia, para efeitos futuros, propõe-se o envio de uma *newsletter* trimestral com a estrutura previamente definida. A próxima figura resume as acções de Comunicação Online concretizadas.

Figura 49: Síntese das acções de Comunicação Online da DC&F, concretizadas nos meses de Fevereiro, Março e Abril de 2015.

Descrição das acções	
Facebook	Publicações realizadas entre as 18 e 21 horas, espaço de tempo com mais utilizadores <i>online</i> , segundo a <i>WssMarketing</i> . Quanto ao conteúdo das publicações, não se focou tanto na divulgação dos produtos e marcas da DC&F (devido ao pouco alcance e envolvimento anteriormente obtido), apostando-se no <i>share</i> de notícias relacionadas com o sector agro-pecuário e com a cidade de Tomar. A frequência das publicações oscilou consoante a quantidade e pertinência das notícias, com um total de 54 publicações durante os três meses de aplicação do presente plano de comunicação.
Página web	<p>Quanto à página <i>web</i>, as publicações foram feitas entre as 8 e as 11 horas da manhã ou entre as 17 e 18 horas da tarde. Respeitou-se a integração da comunicação externa assim como o carácter institucional da página, com a publicação de notícias relacionadas com sector agro-pecuário e com a DC&F.</p> <p>Além disso, efectuaram-se as seguintes alterações a nível de estrutura e conteúdo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Logotipos das quatro marcas da DC&F no topo da página, com hiperligações para a secção respectiva de cada marca; 2) Disponibilização do catálogo para <i>download</i> gratuito, em português, inglês e espanhol; 3) Adicionar secções como: <ul style="list-style-type: none"> • “Qualidade e Segurança Alimentar”, que permite ao utilizador visualizar o certificado de qualidade ISO 9001 da DC&F, assim como a Política da Segurança Alimentar; 4) Alteração das secções: <ul style="list-style-type: none"> • “Novidades”, em que a novidade aparece em destaque, para “Notícias”, permitindo que a notícia mais recente apareça em destaque, no topo, e as notícias mais antigas fiquem arquivadas e disponíveis para consulta do utilizador; • “Contactos”, adicionando uma hiperligação dos endereços da sede e filiais no <i>Google maps</i>, para consulta do utilizador; Criação de uma caixa “Contactenos”, em que o utilizador pode pedir informações adicionais, providenciando o seu <i>email</i> e uma mensagem (assunto); • “Galeria de Imagens”, completando a galeria com imagens mais recentes da fábrica, nomeadamente dos equipamentos e linhas de ensaio, assim como a publicação de fotos de eventos realizados nas instalações da DC&F.
Newsletter	A <i>newsletter</i> será enviada aos parceiros da DC&F, no fim do mês de Junho, coincidindo com a data de inauguração da nova unidade fabril da DC&F. Consequentemente, o foco da <i>newsletter</i> será a apresentação da nova unidade fabril, explicando os processos de produção, os produtos finais e sua utilização, assim como as vantagens de parceria com a DC&F. Apesar de Junho já não estar incluído no período de aplicação do presente plano de comunicação, foi elaborada a <i>newsletter</i> e solicitado o seu envio na data prevista (ver figura 50).

Fonte: Elaboração Própria.

Conforme mencionado na tabela anterior, a próxima figura apresenta a *newsletter* a ser enviada aos parceiros, actuais e potenciais, da DC&F. Na impossibilidade de avaliar o desempenho da *newsletter* devido aos respectivos prazos, propõe-se que se proceda a avaliação no final de Junho, monitorizando: a quantidade de pessoas que abriram a *newsletter*; os cliques em hiperligações; a partilha em plataformas de redes sociais; os subscritores com mais cliques, a sua origem e quantidade de partilhas da *newsletter*.

Todas estas métricas são fornecidas pela plataforma *Mailchimp*, usada para concepção e envio da presente *newsletter*.

Figura 50: *Newsletter*





Copyright © 2015 Diamantino Coelho & Filho, All rights reserved.

Our mailing address is:
www.diam@diaco.pt

3.7.2. Relações Públicas e Força de Vendas

Na avaliação das acções efectuadas na área das **Relações Públicas** e da **Força de Vendas**, estavam previstas uma série de medidas, nomeadamente: 1) o reforço da equipa de vendedores e engenheiros agrónomos; 2) a realização de um inquérito por questionário para apurar a satisfação dos clientes fornecedores parceiros da DC&F, a aplicar antes e após a aplicação do plano de comunicação; 3) a reformulação do folheto da DC&F e por último, 4) publireportagem realizada pela RTP no âmbito do programa “Valor Acrescentado”.

Todas as medidas foram cumpridas, exceptuando a aplicação de um inquérito por questionário após o término do presente plano de comunicação, por se considerar que três meses não são suficientes para avaliar se a satisfação dos clientes e fornecedores parceiros se alterou ou não. Em contrapartida, sugere-se a aplicação do mesmo inquérito por questionário num prazo de um ano, para poder avaliar as oscilações verificadas comparativamente aos dados obtidos no inquérito por questionário aplicado em Fevereiro. A par do folheto, reformularam-se outros materiais de relações públicas de marketing, assim como, os cartões-de-visita da DC&F, capa da DC&F e quatro *roll-ups*.

Adicionalmente, com o evento realizado no dia 11 de Março, que não estava incluído no plano de comunicação previamente definido, surgiu a necessidade de realizar um plano de evento. Sebastião (2015, p. 208), atenta para a importância do planeamento de eventos, devendo incluir etapas como “a definição dos objectivos (gerais e específicos); a escolha dos públicos a atingir; a enunciação das estratégias (destaques); a afectação de recursos necessários; a programação do dia do evento (horário); a enumeração dos factores condicionantes; a definição do acompanhamento e controlo do evento; o assegurar da cobertura mediática; a afectação orçamental e a avaliação dos resultados do evento e as conclusões”.

Desta forma, elaborou-se um plano destinado ao evento do dia 11 de Março de 2015, respeitante à “Apresentação da nova unidade fabril de desidratação, transformação e peletização de forragens”, a inaugurar pela DC&F no final do mês de Junho. A próxima tabela diz respeito ao planeamento do respectivo evento:

Figura 51: Plano do evento “Apresentação da nova unidade fabril de desidratação, transformação e peletização de forragens”.

Data e local do evento	Dia 11 de Março de 2015, nas instalações da DC&F, na sala de formações (espaço para noventa convidados, setenta sentados).
Parceiros do evento	TimacAgro, Maisadour Semences e BPI.
Objectivos	Apresentação da nova unidade fabril: <ol style="list-style-type: none"> 1) Introduzir e explicar do processo de funcionamento da nova fábrica; 2) Apresentar características e cuidados a ter na produção de forragens; 3) Explicar vantagens do modelo de parceria dos agricultores fornecedores/clientes com a DC&F.
Público-Alvo	Agricultores da zona centro e sul.
Convidados	Agricultores que já trabalharam com a DC&F e potenciais interessados a cooperar no novo projecto. Cada engenheiro agrónomo está encarregue de convidar agricultores que possam torna-se parceiros.
Recursos necessários	<p>Recursos Humanos divididos em quatro equipas: equipa 1) dois elementos responsáveis pela recepção dos convidados, distribuindo os materiais publicitários da DC&F, <i>TimacAgro e Maisadour Semences</i>; equipa 2) engenheiros agrónomos encarregues pela recepção dos seus convidados e acompanhamento durante o evento, para esclarecimento de dúvidas mais específicas; equipa 3) dois elementos responsáveis por providenciar a organização da sala (colocar cadeiras, projector, computador, extensões); por último, um outro elemento responsável pelo acompanhamento do evento via <i>facebook</i> e página <i>web</i>, colocando fotos do evento e informação adicional.</p> <p>Recursos materiais: 70 cadeiras; 1 projector; 1 computador com carregador; 2 extensões; 100 garrafas de água (33cl) ; 5 sumos de laranja (1,5L); 30 águas com gás (33cl); 4 pacotes de</p>

	guardanapos; 100 copos de plástico; 1 máquina de café com 90 cápsulas disponíveis; câmara fotográfica digital; Materiais de RP de marketing: 90 capas da DC&F; 90 folhetos; 90 chapéus; 90 canetas e 180 folhas timbradas da DC&F, 3 por capa.
Programação do evento	<p>9:00h - Recepção dos convidados;</p> <p>9:30h - Início do evento;</p> <p>9:40h – Primeira palestra “Apresentação da nova unidade fabril”, orador Pedro Diamantino (DC&F);</p> <p>10:15h – Segunda palestra “Fertilização de culturas forrageiras”, orador Nuno Sanches (<i>TimacAgro</i>);</p> <p>10:50h – 11:10h: Coffee-break;</p> <p>11:20h – Terceira palestra “Sementes forrageiras”, orador Rui Amante (<i>Maisoudor Semences</i>);</p> <p>11:55h – Quarta palestra “Condições de Financiamento do BPI, orador Dr. Acácio Morais (BPI);</p> <p>12: 30h – Fim das palestras;</p> <p>12:40h – Visita às instalações da nova unidade fabril, com explicação dos equipamentos e processo de produção;</p> <p>13:30h – Almoço no Restaurante “A Lúria”.</p>
Acompanhamento e controlo do evento	<p>Acompanhamento do evento através da publicação de fotos e informações adicionais do evento na página de <i>facebook</i> e página <i>web</i> da DC&F.</p> <p>No que diz respeito à avaliação, os engenheiros agrónomos estão encarregues de recolher o <i>feedback</i> dos seus convidados e reportar à administração; Monitorização do alcance e envolvimento das publicações feitas nas duas plataformas digitais da DC&F, <i>facebook</i> e página <i>web</i>.</p>
Orçamento	Custos do evento repartidos por três das instituições participantes, nomeadamente a DC&F, <i>TimacAgro</i> e <i>Maisoudor Semences</i> . O valor total do evento ronda os 1200€, 400€ a cada uma das instituições.

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito aos questionários para apurar a satisfação de cliente, foram inquiridos todos os agricultores clientes/fornecedores parceiros da DC&F, num total de vinte e sete inquéritos por questionário, um por cada agricultor/entidade parceira, conseguindo-se a resposta do total da população inquirida. Os inquéritos por questionários foram preenchidos entre os dias 5 e 10 de Março e eram compostos por seis perguntas, nomeadamente: 1) O projecto em parceria com a DC&F encontra-se activo ou já foi concluído; 2) De que forma avalia a actuação da DC&F enquanto entidade parceira; 3) Sente-se satisfeito com a assistência técnica prestada; 4) A DC&F cumpriu com os prazos e condições acordadas; 5) Até que ponto contrataria de novo a DC&F; e, por último, 6) Até que ponto recomendaria a DC&F (ver figura 1 em anexo).

As respostas recolhidas são positivas, espelhando a aposta da DC&F nas Relações Públicas, onde privilegia a comunicação direccionada e uma relação de proximidade com os clientes e fornecedores da DC&F.

No momento da aplicação do inquérito por questionário, todos os 27 projectos de parceria estavam activos. A segunda pergunta, relativa à avaliação da DC&F enquanto entidade parceira, obteve vinte e cinco inquiridos a classificar a relação de parceria com a DC&F como “Muito boa” e dois inquiridos com “Excelente”. Após esta avaliação mais generalizada, efectuaram-se perguntas mais específicas, relativamente ao modelo das relações de parceria, nomeadamente em termos de apoio técnico prestado, prazos e condições gerais.

Vinte dos inquiridos mostraram-se “Bastante satisfeitos” e cinco “Satisfeitos” com a assistência técnica prestada, mostrando uma certa coerência com a pergunta anterior. Ainda assim, salienta-se o potencial para ser aprimorada, de forma a melhorar a satisfação dos parceiros da DC&F. A próxima pergunta tinha como objectivo apurar a satisfação relativamente ao cumprimento prazos e condições acordadas.

Os inquiridos mostraram-se satisfeitos, com vinte e uma respostas “Sim” e seis “Quase sempre”. Importante salientar estas seis respostas, podendo servir de alerta para situações futuras e maior rigor no cumprimentos de prazos e condições de parceria.

As últimas duas perguntas do questionário visavam apurar a relação de fidelidade de parceria, percebendo se os parceiros da DC&F se encontram disponíveis para realizar novos projectos e se indirectamente, são “embaixadores” da empresa/marca, em termos de recomendação.

As respostas recolhidas foram novamente positivas, com quatro inquiridos a responder “extremamente provável” e vinte e três a indicar que seria “muito provável” uma nova contratação da DC&F. Por último, pretendeu-se apurar se os parceiros DC&F recomendariam a contratação da empresa – quatro inquiridos responderam “extremamente provável” e os restantes vinte e três assinalaram a resposta “muito provável”. Para efeitos futuros, será importante melhorar a performance da DC&F, de forma a atingir melhor resultados em termos de satisfação de cliente e fidelização dos seus parceiros.

Por fim, procede-se à análise dos materiais de relações públicas de marketing. As próximas figuras representam os materiais publicitários referidos anteriormente, parte integrante das Relações Públicas de Marketing. Para efeitos promocionais e informativos, elaborou-se um folheto institucional, com os logotipos das marcas da DC&F – *Diacó*, *Sol*, *Curral e Templários* – assim como uma breve descrição histórica da empresa, a gama de produtos, a política da qualidade e segurança alimentar, indicando por fim os contactos da sede e das três filiais. O folheto inclui algumas imagens das linhas de produção da fábrica da DC&F, a ser consultado nos anexos na figura 7. O folheto foi distribuído no evento de dia 11 de Março e tenciona-se continuar a sua distribuição em outros eventos promocionais. Além dos eventos, o folheto também está disponível na sede e filiais da DC&F.

Os cartões-de-visita também foram alvo de alterações, nomeadamente quanto à imagem e conteúdo. A frente do cartão tem o logotipo da DC&F, em relevo com fundo branco e no verso do cartão estão apresentados os contactos do colaborador e da DC&F, como se pode verificar na figura 52. Elaborou-se também um capa da DC&F para distribuir em eventos (com os outros materiais integrados), ilustrada na figura 56.

Figura 52: Cartões-de-visita



Diamantino Coelho
Administrador

249380050
diamantino.coelho@diaco.pt

Zona Industrial, Rua C Lote 20,
2305-127, TOMAR
Tel: 249380050/8; 933800501/2
Fax: 249380059

diam@diaco.pt
encomendas@diaco.pt

Adicionalmente, procedeu-se à elaboração de quatro *roll-ups*, para fins de exposição e divulgação em eventos, feiras e formações a decorrer na DC&F.

Figura 53: *Roll-ups* da DC&F.





DCF Diamantino Coelho & Filho, S.L.
 telem: 93 38 00 501/2 tel: 249 380 050
www.dfco.pt

DIAMANTINO COELHO & FILHO, SA

PARQUE EMPRESARIAL, RUA C- LOTE 20
2305-127 TOMAR
TEL. 249 380050 Fax. 249 380059
E-mail: diam@diaco.pt
encomendas@diaco.pt
www.diaco.pt

Diamantino Coelho & Filho, S.A.

TEMPERATURAS

100

filmagens para a Publireportagem produzida pela RTP. Realizaram-se alterações a nível de outros materiais de relações públicas de marketing para além dos folhetos, assim como, o planeamento e execução do evento do dia 11 de Março. A próxima figura sintetiza as acções implementadas.

Figura 57: Síntese das acções de Relações Públicas da DC&F

Relações Públicas	Descrição das Acções
1) Parcerias com Agricultores Fornecedores 2) Parcerias Clientes e Fornecedores	Na primeira semana de Fevereiro: aplicação de inquéritos por questionário com o objectivo de apurar e avaliar o feedback dos seus parceiros (ver estrutura do inquérito na figura 1 dos anexos);
	Actualização da <i>mailing list</i> e contactos de todos os parceiros da DC&F para facilitar o processo de acompanhamento das parcerias; Reforço da equipa de vendas, com a contratação de três técnicos especializados, para prestar um melhor serviço de acompanhamento de campo, assim como assistência técnica aos parceiros da DC&F: sempre que for necessário ou requisitado por algum cliente/fornecedor parceiro, um membro da equipa de vendas estará ao dispor para retirar dúvidas e prestar auxílio técnico;
Relações Públicas de Marketing	Alterações no folheto da DC&F, com um <i>design</i> mais apelativo e actualização das informações dadas; distribuição nos Locais de Venda ao Público e em eventos do sector agropecuário; Actualização do catálogo da DC&F, com tradução para inglês e espanhol; disponibilizado para <i>download</i> na página <i>web</i> da DC&F; Capa da DC&F, distribuídas em eventos, assim como, outros materiais promocionais, tais como: um chapéu da empresa, uma caneta e um pequeno bloco de notas; <i>Re-design</i> dos cartões de visita; <i>Roll-ups</i> .
Publireportagem	Na sequência de uma parceria da RTP com o Governo de Portugal, surge um programa sobre empresas portuguesas que se destacaram no ano de

	2014. A DC&F foi contactada por ser uma das empresas que mais se destacou no sector agro-pecuário em 2014, e será exibida uma publireportagem com duração de dez minutos no novo programa da RTP “Valor Acrescentado”.
Planeamento e realização do evento “Apresentação da nova unidade fabril de Desidratação, Transformação e Peletização de Forragens”, no dia 11 de Março de 2015, nas instalações da DCF.	Com a inauguração da nova unidade fabril da DC&F prevista para Junho de 2015, realizou-se um evento de apresentação da fábrica. Previamente foi elaborado um plano de evento a ser consultado na figura 51, e todo o evento foi acompanhado através da página de <i>facebook</i> e da página <i>web</i> da DC&F.

Fonte: Elaboração própria.

Devido ao atraso nas filmagens e consequentemente da publireportagem sobre a DC&F, não é possível apresentar os dados do *share* obtido para avaliação do desempenho da reportagem. No entanto, sugere-se que essa monitorização e avaliação seja efectuada aquando da exibição da publireportagem, a fim de apurar o retorno do investimento feito. Também se sugere a integração da reportagem nas plataformas digitais da DC&F, isto é, na página de *facebook* e página *web* da DC&F, assim como em eventos do sector agro-pecuário em que a empresa participe.

Na avaliação da **Força de Vendas** da DC&F, equipa constituída por três vendedores e quatro engenheiros agrónomos, foram analisados os relatórios diários de cada um dos membros. Desta forma, o objectivo foi apurar a média de visitas feitas aos parceiros da DC&F, a média de visitas de prospecção de clientes, assim como a média de visitas de acompanhamento técnico realizadas aos parceiros da DC&F. Para tal, pediu-se aos colaboradores da equipa de vendas que preenchesse a grelha, ilustrada na figura 58.

[illegible]

Todavia, dado a atrasos na entrega dos relatórios e à pouca especificação do trabalho realizado, não se conseguiu apurar com exactidão a média de visitas de acompanhamento técnico e de prospecção. Outra das métricas que não se conseguiu apurar foi a duração média de visita. Em média, a quantidade de visitas de acompanhamento técnico e prospecção aumentou, uma vez que a força de vendas foi reforçada com três elementos. No futuro, para se efectuar uma avaliação correcta do desempenho dos vendedores, sugere-se mais disciplina no preenchimento e entrega dos relatórios, para evitar este tipo de problemas.

Em termos de **patrocínios** foram atribuídos 100 euros à Comissão de Finalistas da Escola Secundária Santa Maria do Olival (ESSMO) e 100 euros à de Finalistas da Escola Secundária Jacóme Ratton (ESJR), ambos com a finalidade de contribuir para a realização do Baile de Finalistas. O Baile de Finalistas da ESSMO contou com 1157 entradas e 100 cartazes com o logotipo da DC&F incluído; no caso do Baile da ESJR,

registaram-se 966 entradas e 200 cartazes impressos, também eles com o logotipo da DC&F.

A DC&F patrocinou a 32ª edição das Três Léguas do Nabão com 300 euros, iniciativa organizada pelo CALMA (Clube de Actividades Lazer e Manutenção), que consiste numa corrida para atletas e caminheiros, contando com a participação de 540 participantes. O evento realizou-se no dia 8 de Março de 2015, foram impressos 200 cartazes e as fitas delimitadoras do percurso foram cedidas pela *Agriloja*, franchisado da DC&F.

Por último, a DC&F patrocinou a III Feira da Laranja Conventual, evento que decorreu no dia 22 de Março de 2015, no Convento de Cristo, em Tomar. O evento consiste na venda solidária de doçaria, licores e compotas conventuais - as laranjas são da produção do Convento de Cristo e fornecidas às instituições participantes. Esta edição contou com 3500 visitantes e 30 instituições, tendo sido impressos 175 cartazes e 150 cartazes, distribuídos em locais estratégicos da cidade de Tomar, incluindo em serviços camarários. Adicionalmente, a parceria com a DC&F através do apoio da *Agriloja* foi mencionada em termos de assessoria de imprensa (*follow-up* a jornais, rádio, de natureza online, local, regional e nacional), Por fim, foi colocado um agradecimento na página *web* institucional do Convento de Cristo (<http://www.conventocristo.pt>), assim como o logotipo da DCF, a observar na próxima figura.

Figura 59: Logotipo da DC&&F na página *web* do Convento de Cristo.



Fonte: Elaboração própria.

Como proposto no Plano de Comunicação inicial, relativamente à disponibilização de um campo de trigo à população para efeitos da Festa do Tabuleiros,

elaborou-se um *outdoor* para publicitar e informar a população da acção da DC&F, a observar na figura 60. Para além do *outdoor*, contactou-se o Mordomo da Festa dos Tabuleiros e o responsável pela Comissão da Festa para passarem a mensagem aos participantes das diversas freguesias. O presente *outdoor* não acarretou qualquer tipo de custos para a DC&F, tendo sido elaborado pela empresa *Orange* a pedido da Comissão da Festa dos Tabuleiros.

Figura 60: *Outdoor* colocado no campo de trigo disponibilizado pela DC&F para a Festa dos Tabuleiros.



Fonte: Elaboração própria, com auxílio da *Orange* (empresa tomarense).

Desta forma, os patrocínios efectuados coincidem com planeamento efectuado (tabela 23), respeitando o orçamento previsto. Através dos patrocínios, a DC&F contribui activamente para o desenvolvimento e potencial da cidade da Tomar, envolvendo a comunidade e auxiliando-a, cumprindo um dos objectivos estratégicos da DC&F.

Para além disso, todas as acções realizadas fortaleceram os laços de proximidade com as entidades patrocinadas, contribuindo para um bom ambiente de trabalho e abrindo caminho para oportunidades futuras. No caso da Feira da Laranja Conventual, a parceria efectuada através da atribuição do patrocínio foi bem-sucedida, com a proposta para reforçar a relação da DC&F ao Convento de Cristo, através de outras acções de comunicação e eventos.

3.7.4. Publicidade

Em conformidade com o proposto na área da **Publicidade**, a DC&F renovou a imagem de todos os seus camiões, com um investimento de 15 000 euros. A imagem foi desenvolvida pela *Riotir* e está representada na próxima figura.

Figura 61: Imagens colocadas nos camiões da DC&F para fins de publicidade.



Fonte: Riotir

Apesar de não se ter planeado mais nenhuma acção publicitária, a DC&F acabou por comprar espaço numa revista da cidade de Tomar. Mais especificamente, a DC&F investiu 20 euros na compra de espaço publicitário na Revista TAL (revista mensal), que conta com uma tiragem de 300 exemplares por mês. O logotipo da DC&F foi inserido na página 13 do mês de Abril.

A DC&F também apostou na compra de espaço publicitário na Revista da Festa dos Tabuleiros, organizada pela primeira vez pela Comissão de Festa, a ser publicada no mês de Junho e que terá fins de promoção nos próximos 4 anos, até à data da próxima edição da Festa. A Revista da Festa dos Tabuleiros conta como uma tiragem de 5000 exemplares, tendo a DC&F investido 500 euros na compra de meia página. O anúncio colocado está representado na figura 62.

Figura 62: Imagem da DC&F para Revista dos Tabuleiros.



Fonte: Elaboração própria.

Em suma, as acções de publicidade realizadas durante os meses de aplicação do plano de comunicação foram as seguintes:

Figura 63: Tabela descritiva das acções de publicidade realizadas nos meses de Fevereiro, Março e Abril de 2015.

	Publicidade
Fevereiro	15 000 euros na renovação da imagem dos camiões da DC&F;
Março	20 euros na compra de espaço publicitário na revista “A Tal”;
Abril	500 euros na compra de espaço publicitário na revista da Festa dos Tabuleiros.
Total	15 520 euros.

Fonte: Elaboração própria.

Em termos de orçamento para a **publicidade**, gastaram-se mais 520 euros do que estava planeado. Todavia, as oportunidades surgiram após o delineamento do plano de comunicação e revelaram-se oportunas na estratégia da DC&F, de forma a reforçar a responsabilidade social, com a finalidade de assegurar uma maior proximidade com a comunidade local. O mesmo acontece com os **patrocínios** atribuídos, que além de apoiarem as entidades locais e eventos culturais, fortalecem os laços de proximidade e envolvimento com a comunidade local, aumentando a notoriedade da DC&F.

3.7.5. Síntese da Avaliação

A avaliação do Plano de Comunicação permite retirar uma série de *inputs* relevantes, a nível das diferentes acções implementadas. No âmbito da **Comunicação Digital**, encontraram-se alguns problemas prévios à aplicação do Plano de Comunicação, nomeadamente: o facto da estrutura da página de *facebook* da empresa estar associada a um perfil individual, limitando o número de *likes* que possa eventualmente atingir e suscitando alguma confusão entre o perfil individual e a página da empresa; a gestão da página de *facebook* não seguia qualquer tipo de planeamento, à semelhança do que acontecia com a página *web* da DC&F; a extensão da página *web (php)* não permitia grandes alterações na estrutura da página e o *template* era pouco atractivo; necessidade de disponibilizar mais informação sobre produtos, contactos e fotografias da fábrica. A nível da *newsletter*, os problemas encontrados foram a inexistência de *mailing lists* e o facto de alguns parceiros não terem *email*.

Após a aplicação e posterior avaliação do Plano de Comunicação, as conclusões principais que retiramos acerca da página de *facebook* da DC&F são: a necessidade de dar continuidade à produção e gestão de conteúdos adaptados ao público-alvo da DC&F; apostar na publicação de mais fotos da fábrica e de colaboradores, respectivamente identificados com *tags*, de forma a obter o maior alcance e envolvimento possível; apesar de só se ter procedido à promoção orgânica, aconselha-se que a administração aposte na promoção paga, não só para promover a página de *facebook* como a página *web*, avaliando o retorno do investimento.

O *facebook* é uma rede social com uma forte componente informal e mais direccionada para o entretenimento, como tal, apesar do *pushing* que houve em termos de publicações e convites, é normal que não se tenha registado grande adesão. Relembramos que um dos objectivos específicos do Plano de Comunicação era aumentar a notoriedade através de uma maior divulgação da marca e dos produtos, sendo o *facebook* uma importante ferramenta para divulgação da DC&F em contexto digital.

A nível da página *web* da DC&F, foi sugerida a criação de uma nova página, com uma outra extensão que permita uma maior flexibilidade para efectuar alterações. O objectivo é criar uma página mais atractiva e de consulta fácil, de forma a reduzir a taxa de rejeição e a fidelizar mais utilizadores. Também se sugeriu criar um Portal de Encomendas associado à página *web*. A administração mostrou-se receptiva a efectuar ambas as sugestões.

A *newsletter* não chegou a ser enviada, por decisão da administração, devido à dificuldade em formar uma *mailing list* completa, uma vez que nem todos os parceiros da DC&F possuem *email*. No futuro, sugere-se o envio semestral de uma *newsletter*, com estrutura a definir consoante as notícias de relevo e adaptada ao público-alvo.

Aconselha-se a continuidade quer da gestão dos conteúdos a nível digital quer da monitorização dos mesmos, para apurar o desempenho e obter novos *inputs* acerca da estratégia da comunicação digital.

No que diz respeito às acções a implementar na área da **Relações Públicas**, definiram-se quatro objectivos: 1) o reforço da equipa de vendedores e engenheiros agrónomos; 2) aplicação de um inquérito por questionário para apurar a satisfação dos parceiros da DC&F, antes e após a aplicação do Plano de Comunicação; 3) reformulação do folheto da DC&F; e, 4) Publireportagem sobre a DC&F, que surge na sequência de uma parceria da RTP com o Governo de Portugal, no programa “Valor Acrescentado”.

Todos os objectivos foram cumpridos, à excepção da aplicação do inquérito por questionário após o término do Plano de Comunicação, por se entender que três meses é um curto espaço de tempo para obter uma avaliação relevante acerca das alterações efectuadas. Desta forma, sugere-se a aplicação do mesmo inquérito por questionário no final do ano de 2015. A publireportagem ainda não tem data marcada para exibição, devido a problemas externos à DC&F.

Tanto o reforço da equipa de vendas como a aplicação do inquérito por questionário, revelam uma atenção direccionada para o bem-estar das relações de parceria da DC&F, valorizando os seus parceiros e preocupando-se não só com o seu *feedback* como também com a prestação de um melhor serviço.

Quanto às alterações dos materiais de relações públicas de marketing, sugere-se que se continue a criar e melhorar os materiais, atentando à coerência e à integração de toda a comunicação externa, para transmitir uma imagem coesa e única da DC&F.

Por último, deve-se salientar o sucesso do evento realizado no dia 11 de Março, que envolveu 90 convidados e três entidades, recebendo um *feedback* bastante positivo, quer a nível de *mouth-to-mouth* como a nível digital. Sugere-se que a DC&F organize mais eventos, quer de formação como de apresentação de produtos, envolvendo os seus públicos estratégicos.

Conclusões

Ao longo deste trabalho procurou-se cumprir o objectivo geral de desenvolver um Plano Estratégico de Comunicação para a Diamantino Coelho & Filho S.A. Para isso, iniciou-se o percurso com a nota metodológica e com uma revisão de literatura com o objectivo de operacionalizar os conceitos-chave deste projecto, nomeadamente: a Comunicação Estratégica; o Planeamento da Comunicação; as Técnicas de Comunicação; e por último, o Empreendedorismo.

O Capítulo 1 diz respeito à Nota Metodológica, onde se procedeu à justificação da escolha do Estudo de Caso como técnica mais apropriada ao desenvolvimento do Plano de Comunicação. Recorreu-se à 1) Pesquisa Bibliográfica para sustentação teórica do projecto; 2) à Análise Documental que permitiu a consulta e análise de documentos oficiais da DC&F; 3) à Observação Participante, técnica usada para apurar o contexto real de trabalho e das relações interpessoais, contribuindo para o melhor conhecimento da DC&F; e, por último, 4) Entrevistas em profundidade semiestruturadas a intervenientes-chave da empresa, a aplicar junto aos dois Administradores da Empresa e ao responsável pelo Departamento de Vendas, de forma a recolher de informação junto aos decisores-chaves da DC&F. As técnicas usadas foram fundamentais na recolha e

tratamento de dados, disponibilizando todas as informações necessárias para o desenvolvimento do Plano de Comunicação e cumprimento dos objectivos específicos.

O Capítulo 2 deste projecto integra os subcapítulos respectivos às palavras-chave e sua operacionalização. O objectivo principal foi fornecer um suporte teórico para permitir o desenvolvimento do Plano de Comunicação, cumprindo os objectivos específicos do trabalho, que consistiam em: 1) realizar o diagnóstico micro e macro ambiental da empresa; 2) definir as estratégias e acções de comunicação a implementar, considerando os objectivos de comunicação e respectivos públicos-alvo; e por último, 3) avaliar o Plano de Comunicação desenvolvido, evidenciando a forma como a situação influencia a sua implementação e obriga ao reajustamento do Plano inicial. Para além da Comunicação Organizacional, da Comunicação Estratégica, do Planeamento da Comunicação e da DC&F enquanto entidade empreendedora, atentamos para a importância da operacionalização das diferentes Técnicas de Comunicação que permitiram uma escolha sustentada das técnicas a implementar no presente Plano de Comunicação.

O Capítulo 3 trata da proposta do Plano Estratégico de Comunicação que contempla todas as etapas integradas no plano e cumpre os objectivos específicos definidos. O diagnóstico macro e microambiental da DC&F, permitiram uma melhor compreensão da realidade da empresa, quer a nível interno como externo, culminando na Análise SWOT que apresenta as fraquezas, ameaças, forças e oportunidades para a DC&F.

Após esta análise, definiram-se os objectivos do Plano Estratégico de Comunicação, nomeadamente: 1) aumentar a notoriedade da DC&F junto dos seus públicos estratégicos, através de uma maior divulgação da marca e seus produtos, quer em eventos, plataformas digitais, entre outros; 2) integrar os elementos de comunicação externa para que a imagem da DC&F seja única; 3) apurar a satisfação de cliente junto dos públicos estratégicos da DC&F (clientes e fornecedores da DC&F), através da realização de inquéritos por questionário, antes e após a execução do plano de comunicação; e, por último, 4) reforçar a responsabilidade social, com a finalidade de assegurar uma maior proximidade com a comunidade local.

O próximo passo foi a definição dos públicos-alvo da comunicação, assim como o orçamento, prazos e recursos necessários para a implementação do Plano. Completadas

todas estas fases, procedeu-se à apresentação das acções a implementar, cumprindo o segundo objectivo específico do projecto. Durante os meses de Fevereiro, Março e Abril de 2015, implementou-se o presente Plano Estratégico de Comunicação que fez uso das diferentes técnicas de comunicação, tais como: a Comunicação Digital (página *web*, *facebook* e *newsletter*); as Relações Públicas (aplicação inquéritos por questionário, o reforço da força de vendas e respectiva formação, a reformulação materiais de *marketing* e a publireportagem); os Patrocínios; e a Publicidade.

Conforme mencionado no Capítulo 2, as organizações devem possuir um determinado nível de flexibilidade e pragmatismo a fim de ajustar o seu planeamento de comunicação (Gregory, 2010). Assim aconteceu com o presente plano, onde se deparou com a necessidade de reajustar, adiar ou complementar determinadas acções.

No fim do capítulo 3, na avaliação do plano de comunicação, salientaram-se as oportunidades que surgiram após o delineamento do plano de comunicação e que se revelaram oportunas na estratégia da DC&F, tais como: aumento da aposta em Publicidade (cerca 520 euros); as alterações estruturais na página *web* da DC&F; a realização do evento de apresentação da nova unidade fabril; e a reformulação de vários materiais de relações públicas de *marketing*. Por outro lado, optou-se por adiar: o envio da *newsletter* uma vez que nem todos os parceiros possuem *email*; a Publireportagem, devido a atrasos externos à DC&F; e, por último, a aplicação do segundo inquérito por questionário que visa apurar a satisfação dos parceiros da DC&F, por se entender que passara pouco tempo para que os resultados do plano de comunicação se possam espelhar nas respostas obtidas.

Quanto aos objectivos da comunicação, aumentou-se a divulgação da marca e dos seus produtos em plataformas digitais (*web*, *facebook*) e realizou-se um evento de apresentação da nova unidade fabril, com o objectivo de aumentar a notoriedade da DC&F. Conforme proposto e definido no segundo objectivo, integraram-se todos os elementos de comunicação externa da DC&F, desde as plataformas digitais aos materiais de relações públicas de *marketing*, para que a imagem transmitida fosse única. O terceiro objectivo visava apurar a satisfação dos parceiros da DC&F, através da realização de inquéritos por questionário, antes e após a execução do plano de comunicação. Todavia, apenas se aplicaram os questionários antes do início da execução do plano de comunicação, recolhendo respostas positivas.

O último objectivo, foi reforçar a responsabilidade social, com a finalidade de assegurar uma maior proximidade com a comunidade local. Para tal, a DC&F procedeu à atribuição de Patrocínios, de forma a auxiliar as entidades locais na realização de eventos culturais e desportivos, envolvendo a comunidade. A salientar que a cooperação da DC&F na III Feira da Laranja Conventual resultou numa proposta da directora do Convento de Cristo para reforçar os laços de parceria com a DC&F, com reunião marcada para Setembro 2015.

Conforme referido, a implementação do plano funcionou como um teste para ajustamento do plano e realização deste projecto. Após a concretização do teste e avaliação, propõe-se a implementação de um Plano Estratégico reajustado, para que a estratégia de comunicação auxilie, da melhor forma possível, o cumprimento dos objectivos organizacionais da DC&F.

Os eixos de orientação, nomeadamente os objectivos definidos e respectivos públicos-alvo deverão manter-se, implementando ligeiras alterações a nível da gestão das diferentes técnicas de comunicação. A tabela seguinte resume os *inputs* recolhidos na avaliação do plano e indica o Plano Estratégico de Comunicação reajustado que deverá ser executado no futuro.

Figura 64: Plano Estratégico de Comunicação reajustado.

COMUNICAÇÃO DIGITAL	Acções a desenvolver
<i>Facebook</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Aconselha-se a continuidade quer da gestão dos conteúdos a nível digital quer da monitorização dos mesmos, para apurar o desempenho e obter novos <i>inputs</i> acerca da estratégia da comunicação digital, - Deverá manter um carácter mais informal e informativo, com a partilha de notícias sobre a DC&F, sobre o sector agro-pecuário e sobre a cidade de Tomar, - Actualização permanente da galeria de fotos; - Incluir testemunhos de parceiros da DC&F e colaboradores, de forma a valorizar todos aqueles que trabalham com a empresa;

	<ul style="list-style-type: none"> - Apostar na promoção paga da página de <i>facebook</i> e da página <i>web</i> da DC&F, avaliando o respectivo retorno para apurar se se justifica o investimento.
Página web	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma nova página web, com uma estrutura mais atractiva e de consulta fácil, de forma a fidelizar os utilizadores e diminuir a taxa de rejeição; - Criação de um Portal de Encomendas Online; - Manter o carácter institucional da página, com actualização de informações relevantes da DC&F e seus parceiros; - Incluir testemunhos de parceiros da DC&F e colaboradores, de forma a valorizar todos aqueles que trabalham com a empresa; - Criação de um separador “A Equipa”, indicando os colaboradores e funções que desempenham na DC&F; - Opção para inserir <i>email</i> no caso de pretender receber a <i>newsletter</i> da DC&F; - Tradução da página <i>web</i> para Francês e Alemão; - Disponibilização da publireportagem realizada pela RTP.
Newsletter	<ul style="list-style-type: none"> - Envio de uma <i>newsletter</i> semestral com estrutura a definir consoante as notícias de relevo e adaptada ao público-alvo que se destina.
RELAÇÕES PÚBLICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação semestral de inquéritos por questionário de satisfação de cliente; - Manter o acompanhamento técnico personalizado; - Realização de eventos nas instalações da DC&F de formação e de divulgação de novos produtos e modalidades de parceria; - Continuar a criar e melhorar os materiais de relações públicas de <i>marketing</i>, atentando à coerência e à integração de toda a comunicação externa, para transmitir uma imagem coesa e única da DC&F; - Participação em mais eventos do sector agro-pecuário, realizando Planos de Evento.

FORÇA DE VENDAS	<ul style="list-style-type: none"> - Reforço de formações a nível de técnicas de venda e motivacionais; - Avaliação constante do desempenho dos elementos da equipa com atribuição de prémios por objectivo (comissões); - Reforçar controlo de relatórios diários, de forma recolher <i>inputs</i> relevantes.
PATROCÍNIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Dar continuidade à estratégia actual, com a atribuição de patrocínios a entidades locais, com o objectivo de envolver a comunidade e aumentar a visibilidade das acções de responsabilidade social da DC&F; - Criação de uma parceira com o Convento de Cristo para realização de eventos, com o objectivo de reforçar as acções de responsabilidade social da DC&F e aumentar a sua notoriedade.
PUBLICIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Manter a estratégia actual, devidamente adaptada às oportunidades e necessidades que possam surgir.

Fonte: Elaboração própria.

No desenvolvimento do projecto encontram-se alguns problemas a nível da comunicação digital, com a estrutura da página *web* desactualizada e uma extensão pouco flexível (*php*); a página de *facebook* da DC&F está associada a uma página individual de perfil; dificuldade em formar as *mailing lists* porque nem todos os parceiros possuem *email*. A nível da Força de Vendas, não se conseguiu fazer a avaliação pretendida, devido a atrasos na entrega dos relatórios diários por parte dos colaboradores e a falta de informações detalhadas que impedem a recolha de conclusões relevantes. Outra dificuldade encontrada foi o orçamento para a comunicação, que não pôde oscilar muito, devido aos investimentos feitos pela DC&F na construção da nova unidade fabril.

A pertinência deste projecto prende-se com a necessidade de resolver o problema identificado, a ausência de um Plano Estratégico de Comunicação, integrando uma estratégia e ferramentas de comunicação que potenciam a marca e a empresa em questão. Trata-se de um caso real que contemplou todas as fases de pesquisa e da estrutura de um Plano de Comunicação, com a aplicação do plano de comunicação no contexto real da

DC&F durante um período de três meses. A implementação do Plano de Comunicação e posterior avaliação, permitiu recolher os *inputs* relevantes e necessários para o reajustamento do Plano de Comunicação que será usado no futuro.

Por fim, atentamos para a necessidade constante da monitorização e avaliação das diferentes técnicas de comunicação usadas, para que a DC&F faça o melhor uso possível da comunicação ao serviço dos seus objectivos organizacionais. Sugere-se que a DC&F efectue um Plano de Negócios que integre a estratégia de comunicação definida, potenciando a DC&F como empresa empreendedora e de referência no sector agro-pecuário português.

Bibliografia

Argenti, P., Howell, R., & Beck, K. (2005). The Strategic Communication Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46 (3), 83-89.

Barata, R. (2013). Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a marca Companhia Alfacinha. Dissertação de Mestrado em *Marketing*. Lisboa: ISEG. Consultada a 20 de Setembro de 2014, <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/6366/1/DM-RMB-2013.pdf>.

Brush, C., Greene, P., & Hart, M. (2002). Empreendedorismo e Construção da Base de Recursos. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (1), 20-35.

Código da Publicidade. Entidade Reguladora da Comunicação Social. Consultado a 20 de Outubro de 2014, disponível em <https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/1990/10/24500/43534357.PDF>

Drucker, P. (1998). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*. 1-8.

Gregory, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns. A Strategic Approach*. 3rd edition, London: Kogan Page.

Gerring, J. (2007). *Case Study Research – Principles and Practices*. New York: Cambridge University Press.

Gillham, B. (2000). *Case Study Research Methods. Real World Search*. London: Continuum.

Grunig, J. (2003). A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efectividade organizacional e societal. *Comunicação & Sociedade*, (39), 67-92.

Guffey, M., Loewy, D., Rhodes, K. & Rogin, P. (2011). *Business Communication: Process and Product*. Fourth Brief Canadian Edition. Toronto, Nelson Education Ltd.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication, *International Journal of Strategic Communication*, 1- (1), 3-35.

Hisrich, R., Peters, M., & Shepher, D. (2009). *Entrepreneurship*. 7th edition, Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Mahoney, J. (2011) Horizons in Strategic Communication: Theorising a Paradigm Shift. *International Journal of Strategic Communication*, 5(3), 143-153.

Moreira, C. (1994). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Moreira, D. (2012). Plano de Comunicação para o Parque Aventura Sniper. Dissertação de Mestrado em Comunicação Social, vertente Comunicação Estratégica. Lisboa: ISCSP. Consultada a 20 de Setembro de 2014, <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/5127/2/Consumo%20de%20Adrenalina.Daniela%20Moreira.pdf>.

Paiva, R. (2012). Plano de Comunicação Integrada de *Marketing* da Empresa Sinase – Recursos Humanos, Estudos e Desenvolvimentos de Empresas, LDA. Dissertação de Mestrado em Marketing. Lisboa: ISEG. Consultada a 20 de Maio de 2014, <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/5000/1/DM-RFRP-2012.pdf>.

Palma, P. J. (2011). A Psicologia Aplicada ao Empreendedorismo. In P. Palma, M. Cunha, & R. Ribeiro. *Psicologia Aplicada* (pp. 2- 35). Lisboa: Editora RH.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª edição. Lisboa: Editora RH.

Pinto e Castro, J. (2002). *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Rasquilha, L. (2009). *Publicidade – Fundamentos, estratégias, processos criativos, planeamento de meios e outras técnicas de comunicação*. Lisboa: Gestãoplus Edições.
- Rego, A. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e Prática*. 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Réka, K. & Borza, A. (2012). Internal and External Communication within Cultural Organizations. *Management & Society, Challenge for the Knowledge Society*, 7 (4), 613-630.
- Ribeiro, R., Reis, A., Foa, C., Rodrigues, P., Alves, S. & Sebastião, S. (2013). *Marketing para estudantes de Comunicação. Pesquisa, Estratégia e Avaliação*. 2ª edição, Lisboa: Causa das Regras.
- Robbins, S. (1991). *Organizational Behaviour*. 5th edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sandhu, S. (2009). Strategic Communication: An Institutional Perspective, *International Journal of Strategic Communication*, 3-(2), 72-92.
- Santo, P. (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais – Gênese, Fundamentos e Problemas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Schumpeter, J. (1978). *The Theory of Economic Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Sebastião, S. (2009). *Comunicação Estratégica – As Relações Públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Sebastião, S. (2015). *Fundamentos da Comunicação Integrada – Organizacional e de Marketing*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Smith, G. (2005). *Strategic Planning for Public Relations*. 2nd edition, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Swanborn, P. (2010). *What is a study case?* London: Sage Publications.
- Mangold, G. & Faulds, D. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, (52). 357-365.

Yin, R. (1982). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26-(1). 58-65.

Yin, R. (2002). *Case Study Research – Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series. 3rd edition. London: Sage Publications Inc.

Zerfass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1-(2), 107-122.

Webgrafia

INE (2014). Anuário Estatístico de Portugal 2012. Destaque – Informação à Comunicação Social. Consultado a 10 de Abril de 2014, file:///C:/Users/admin/Downloads/07Anuario_2012.pdf.

Informa (2014). Relatórios de Empresas. Consultado a 21 de Novembro de 2014, disponível em <https://www.informadb.pt/idbweb/public/relatoriosEmpresas.xhtml>.

Jornal de Negócios (2015). Entrevista a Paulo Barreto. Consultado a 2 de Julho de 2015, disponível em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/paulo_barreto_temos_52_milhoes_de_utilizadores_do_facebook_por_mes_em_portugal.html.

Grupo Valouro (2014). Consultado a 21 de Novembro de 2014, disponível em <http://www.avibom.pt/Grupo-Valouro>.

Grupo Marktest (2014). 5,5 milhões de utilizadores de Internet. Consultado a 24 de Janeiro de 2015, disponível em <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1dd2.aspx>

My Brand Consulting (2010). Comunicação Digital. Consultado a 24 de Janeiro de 2015, disponível em http://www.mybrandconsultants.com/public/media/papers/Comunica%C3%A1%E2%88%86o_Digital.pdf.

Raões Zêzere (2014). Consultado a 21 de Novembro de 2014, disponível em <http://www.racoeszezere.com/>.

Saprogal (2014). Consultado a 21 de Novembro de 2014, disponível em <http://www.saprogal.pt/>.

SICAE (Sistema Informação da Classificação Portuguesa de Actividades Económicas). Consultado a 21 de Novembro de 2014, disponível em <http://www.sicae.pt/>.

Sorgal (2014). Consultado a 21 de Novembro de 2014, disponível em <http://www.sorgal.pt/>.

Socialbakers (2015). User age distribution on facebook in Portugal. Consultado a 22 de Abril de 2015, disponível em <http://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/portugal/>.

Trading Economics (2014). Indicadores Económicos de Portugal. Consultados a 21 de Novembro de 2014, disponível em <http://pt.tradingeconomics.com/portugal/indicators>.

Wwmarketing (2013). The time wave: When you should be posting to social media. Consultado a 15 de Janeiro de 2015, disponível em <http://www.wssmarketing.com/the-time-wave-when-you-should-post-to-social-media/>.

Anexos

Figura 1: Estrutura do inquérito por questionário aplicado aos clientes/fornecedores parceiros da DC&F.

O presente inquérito por questionário visa apurar a percepção de imagem da DC&F e avaliar o feedback dos seus públicos estratégicos, nomeadamente dos seus clientes e fornecedores parceiros. Este inquérito surge no âmbito da aplicação de um novo plano de comunicação da DC&F, a ser iniciado na primeira semana de Fevereiro de 2015.

A sua colaboração é essencial, pelo que pedimos que responda a este breve questionário. Muito obrigada pela atenção.

1. O projecto em parceria com a Diamantino Coelho & Filho (DC&F) encontra-se activo ou já foi concluído?

- ☐ Activo
- ☐ Concluído

2. De que forma avalia a actuação da DC&F enquanto entidade parceira?

- ☐ Excelente;
- ☐ Muito boa;
- ☐ Moderadamente boa;
- ☐ Suficiente;
- ☐ Má.

3. Sente-se satisfeito com a assistência técnica prestada?

- ☐ Bastante satisfeito;
- ☐ Satisfeito;
- ☐ Moderadamente satisfeito;
- ☐ Insatisfeito;
- ☐ Muito insatisfeito.

4. A DC&F cumpriu os prazos e condições acordadas?

- ☐ Sim;
- ☐ Quase sempre;
- ☐ Às vezes;
- ☐ Não.

5. Até que ponto contrataria de novo a DC&F?

- ☐ Extremamente provável;
- ☐ Muito provável;
- ☐ Moderadamente provável;

-
- ☐ Pouco provável;
☐ Nada provável.
6. Até que ponto recomendaria a DC&F?
- ☐ Extremamente provável;
☐ Muito provável;
☐ Moderadamente provável;
☐ Pouco provável;
☐ Nada provável.
7. O que acha que poderia ser melhorado na actuação da DC&F enquanto entidade parceira?
-

Fonte: Elaboração própria.

Figura 2: “Fãs” da página de *facebook* da DC&F por país.

País	Seus fãs	País	Seus fãs
Portugal	568	Brasil	2
França	11	Indonésia	1
Suíça	7	Guiné-Bissau	1
Angola	5	Luxemburgo	1
Reino Unido	4	Estados Unidos da América	1
Venezuela	3	Geórgia	1
Canadá	2	Alemanha	1
Espanha	2	Moçambique	1
Timor Leste	2		

Fonte: Dados fornecidos pelos relatórios (informações) da página de *facebook*

Figura 3: “Fãs” da página de *facebook* da DC&F por cidade.

Cidade	Seus fãs	Cidade	Seus fãs
Mem Martins, Lisbon District	2	Parede, Lisbon District	2
Pombal, Leiria District	2	Loures, Distrito de Lisboa,...	2
Massamá, Lisbon District	2	Bedford, England	2
Díli, Timor-Leste	2	São Mamede, Leiria District	2
Toronto, Ontário, Canadá	2	Matosinhos, Distrito do Po...	2
Linhaceira, Santarém District	2	Figueira da Foz, Distrito d...	2
Alverca, Lisbon District	2	Cem Soldos, Santarém Di...	2
Benguela, Benguela Province	2	Ponta Delgada, Açores, P...	2
Ponte de Sor, Distrito de ...	2	Santiago do Cacém, Distri...	2
Paris, França	2		

Cidade	Seus fãs	Cidade	Seus fãs
Tomar, Distrito de Santarém...	278	Sintra, Distrito de Lisboa, ...	4
Lisboa, Distrito de Lisboa, ...	58	Torres Vedras, Distrito de ...	4
Entroncamento, Distrito de...	16	Covilhã, Distrito de Castel...	4
Torres Novas, Distrito de S...	12	Alenquer (Portugal), Distrit...	3
Leiria, Distrito de Leiria, P...	11	Almeirim, Santarém District	3
Santarém, Distrito de Sant...	10	Sertão, Distrito de Castelo ...	3
Ferreira do Zêzere, Distrito...	10	Coruche, Distrito de Santa...	3
Porto, Distrito do Porto, P...	9	Caldas da Rainha, Distrito ...	3
Coimbra, Distrito de Coim...	9	Aveiro, Distrito de Aveiro, ...	3
Golegã, Distrito de Santar...	8	Salvaterra de Magos, Distr...	3
Castelo Branco, Distrito d...	5	Vila Nova da Barquinha, Di...	3
Ourém, Distrito de Santarém...	5	Alcanena, Distrito de Sant...	3
Viseu, Distrito de Viseu, P...	4	Brazões, Santarém District	2

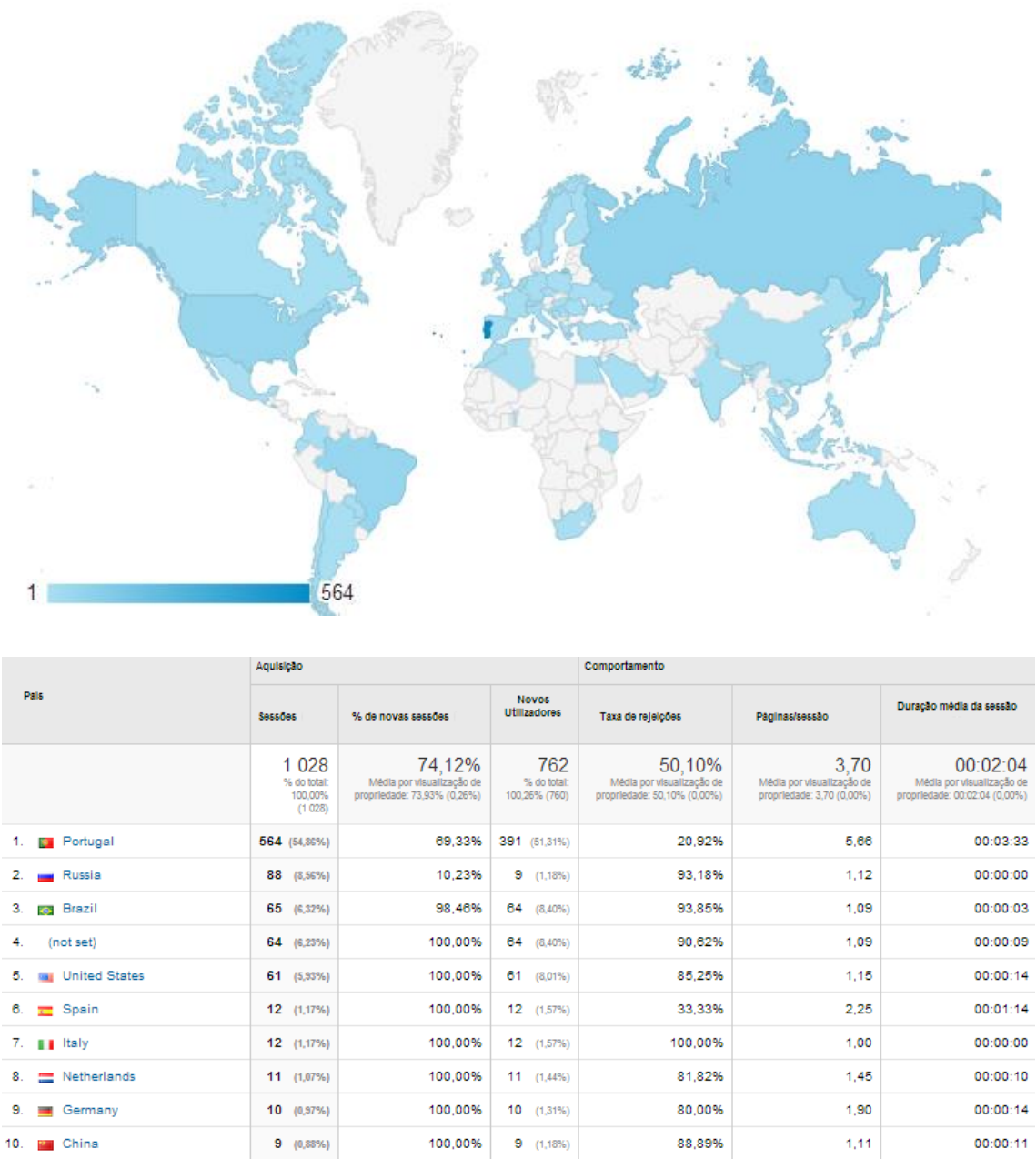
Fonte: Informações fornecidas pela plataforma *Google Analytics*.

Figura 4: Idioma dos “fãs” da página de *facebook* da DC&F.

Idioma	Seus fãs
Português (Portugal)	568
Português (Brasil)	1
Inglês (EUA)	10
Inglês (Reino Unido)	9
Francês (França)	5
Espanhol	4
Indonésio	1

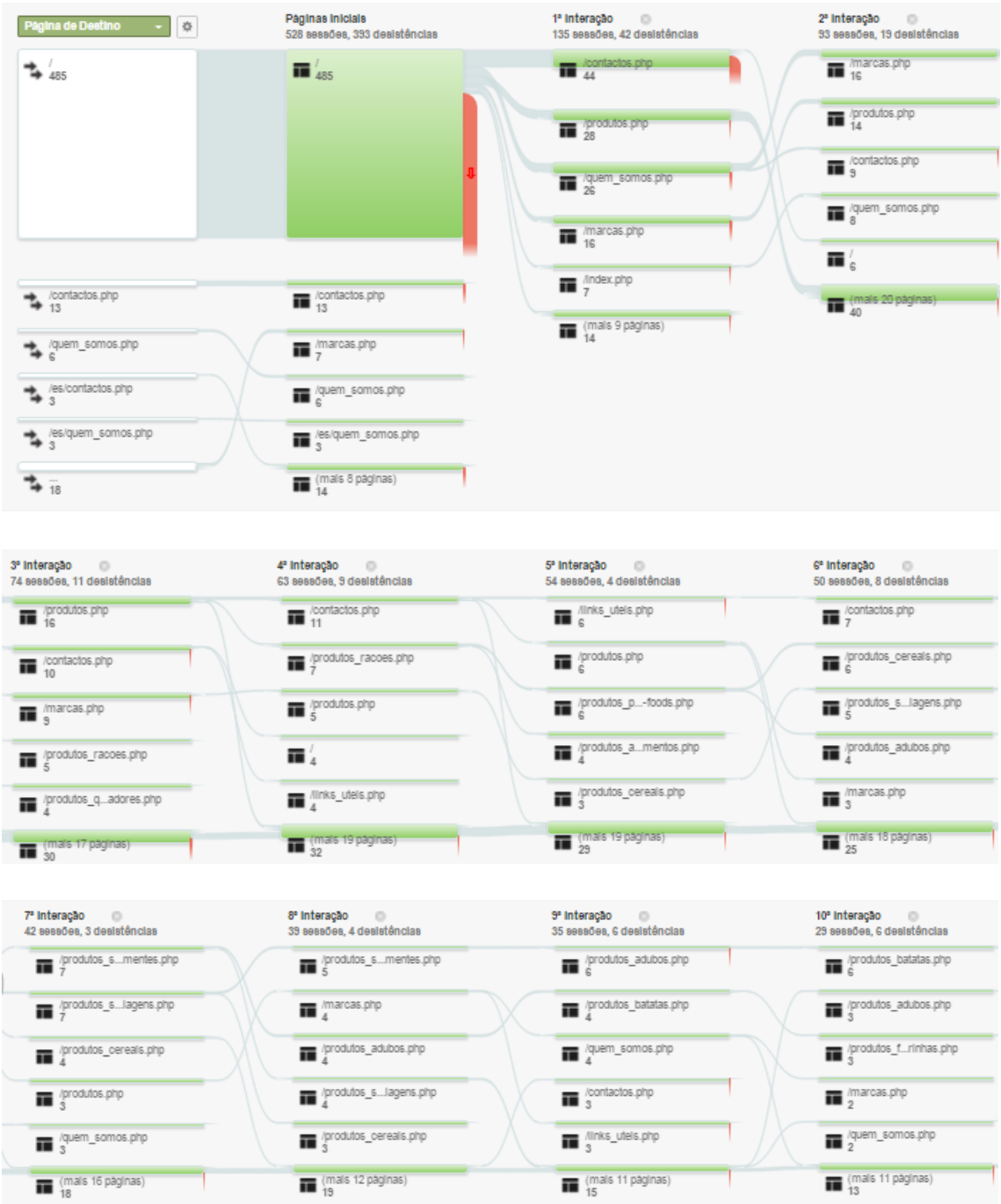
Fonte: Informações fornecidas pela plataforma *Google Analytics*.

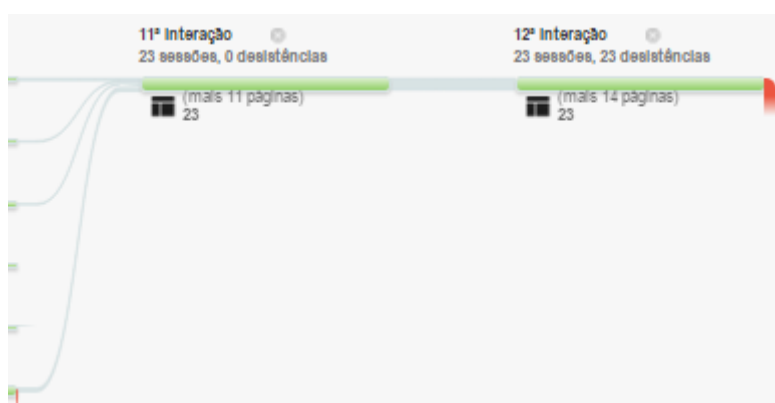
Figura 5: Caracterização geográfica por países dos utilizadores da página *web* da DCF.



Fonte: Informações fornecidas pela plataforma *Google Analytics*.

Figura 6: Fluxo de comportamento dos utilizadores da página *web* da DC&F, por página de destino.






Fonte: Informações fornecidas pela plataforma *Google Analytics*.

Figura 7: Folheto DC&F.



<p>DESCRIÇÃO HISTÓRICA</p> <p>1950 - Diamantino Coelho iniciou a actividade comercial, tendo utilizado como Armazém um espaço que tinha disponível no Rêdo-chão da sua habitação. A distribuição dos produtos era feita com uma carroça puxada por uma mula;</p> <p>1979 - Entrada de Carlos Coelho na actividade. Construção de um armazém com 1700 m²;</p> <p>1989 - Constituição sociedade passando a Firma a denominar-se – Diamantino Coelho & Filho, Lda;</p> <p>1999 - Adquirido um espaço na Zona Industrial de Tomar, com a área coberta de 6500 m², onde se desenvolve hoje a actividade principal da empresa. Construção de uma fábrica onde ainda hoje se fabrica a gama de produtos para Alimentação Natural de Animais, totalmente desenvolvida pela DCF, ocupando desta forma um espaço de mercado muito importante e disponível, contribuindo para a continuação do crescimento e solidez da empresa;</p> <p>1999 - A empresa passou a designar-se por Diamantino Coelho & Filho, S.A., permanecendo como administradores Carlos Coelho e Ana Coelho, garantindo assim a continuação do sucesso desta empresa. Ainda neste ano a empresa adquiriu em Foz de Salvaterra de Magos um armazém com uma linha de ensaque de Grãos e Cebola. Esta unidade foi adquirida com o objectivo de diversificar a gama de produtos comercializados;</p> <p>2006 - A DCF inaugura um franchizado na marca Apêlo, em Tomar, com 1500 m²;</p> <p>2015 - Inauguração de uma nova unidade fabril de Cadeiratação, Transformação e Saiação de Forragens.</p> 	<p>POLÍTICA DA QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR</p> <p>Parante uma competitividade cada vez mais forte, uma mais rápida evolução tecnológica e maiores exigências do mercado, a DCF tem como objectivos primordiais:</p> <p>✓ Recursos Humanos - Os colaboradores são um factor determinante no sucesso da empresa, apostamos por isso na sua formação. É nosso objectivo promover a melhoria continua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, com o contributo activo de todos os colaboradores;</p> <p>✓ Gama de Produtos - Apostamos na pesquisa, na inovação, no fabrico de Alimentos Compostos para Animais (com excepção de medicamentos), na Unidade de Tomar, assim como na Subcontratação de Alimentos Compostos para Animais, Farinhas de Panificação e Produtos Agro-Pecuários. Comercialização de Produtos Agro-Pecuários e Horticolas, Farinhas de Panificação.</p> <p>A actuação da nossa empresa garante o cumprimento da legislação em vigor aplicada aos produtos fabricados e comercializados. A empresa aposta na diversificação de produtos para acompanhar a evolução da nutrição animal.</p> <p>✓ Qualidade e Segurança Alimentar - A DCF dá prioridade à melhoria continua da eficácia do sistema de gestão, baseado nas Normas de Qualidade e Segurança Alimentar. A DCF procura sempre novas soluções que possibilitem fortalecer a empresa, tanto a nível organizacional como de pessoal, nomeadamente ao nível da formação, auditorias internas e acções correctivas e preventivas.</p> <p>A empresa garante o cumprimento da legislação e Regras de Segurança Alimentar, usando a metodologia Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo (HACCP), assegurando a conformidade dos produtos.</p> <p>✓ Clientes - A experiência da nossa empresa demonstra-nos que as características dos produtos só podem ser sustentadas com base em meios, pessoas e equipamentos adequados, condições que nos permitem ir ao encontro da satisfação dos nossos clientes, sendo estes um elemento chave para o sucesso da empresa.</p> <p>✓ Fornecedores - Para a produção de Alimentos Naturais são utilizadas Matérias-Primas, sujeitas a controlo de Qualidade/Segurança Alimentar. São realizadas parcerias com os Fornecedores Nacionais com vista à obtenção de Matérias-primas de grande qualidade.</p>	<p>GAMA DE PRODUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ALIMENTOS NATURAIS PARA ANIMAIS ✓ RAÇÕES PARA ANIMAIS ✓ PET FOODS ✓ CEREAIS ✓ SEMENTES ✓ ADUSOS ✓ PRODUTOS HORTICOLAS ✓ FARINHAS DE PANIFICAÇÃO ✓ QUEIMADORES A BIOMASSA ✓ PELLETS ✓ CARVÃO / LENHA
--	---	--

Fonte: Elaboração Própria.